

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO
SOCIALINĖS POLITIKOS KATEDRA

DMITRIJ ČAIKO
GEROVĖS SOCIOLOGIJOS PROGRAMA

MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ: LIETUVOS ĮMONIŲ VIZIJOS IR
STRATEGIJOS
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė -
Doc. dr. Sarmitė Mikulionienė

Vilnius, 2008

TURINYS:

IVADAS.....	3
I. MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ SAMPRATA.....	7
II. SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIMAS MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ KONTEKSTE.....	11
III. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMASIS ĮMONĖSE – LIETUVOS SITUACIJOS ANALIZĖ.....	18
II. LIETUVOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOKYMOSI KULTŪROS EMPIRINIS TYRIMAS	21
2.1 TYRIMO METODOLOGIJA	21
2.2 BENDROJI INFORMACIJA APIE ĮMONES	23
2.3 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS IR ĮMONIŲ PERSONALO MOKYMOSI POLITIKA.....	33
2.4. ĮMONIŲ VADOVŲ POŽIŪRIS Į FORMALAUS IŠSILAVINIMO SVARBA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI.....	49
2.5 DARBUOTOJO GALIMYBĖS DERINTI MOKYMOSI IR DARBO ĮSIPAREIGOJIMUS..	59
IŠVADOS:.....	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS:.....	72
SANTRAUKA.....	75
SUMMARY	76
PRIEDAI	77

IVADAS

Paskutinių dešimtmečių visuomenės raidos pokyčiai, ekonomikos globalizacija bei sparti informacinių technologijų plėtra lėmė žmonių veiklos ir bendravimo būdų pasikeitimus, profesinės veiklos sudėtingėjimą.

Moderni visuomenė yra besimokanti visuomenė (Dahrendorf, 1996). Šiuolaikiniai žmonės stengiasi apdoroti informaciją tokiais būdais, kurie skatintų išradingumą ir inovacijas. Ekonomikos svyravimai ir krizės keičia rinkos vartotojų norus ir įpročius, pakeičia darbų specifiką bei reikalauja iš žmonių naujų įgūdžių lavinimo (Giddens, 2000). Moderniame pasaulyje šie gebėjimai yra ne vien individų, bet ir organizacijų savybė. Jie priklauso tiek nuo individualių, tiek nuo kolektyvinių gabumų. Organizacijos plėtoja šiuos gebėjimus suteikdamos savo nariams plačias galimybes tobulinti savo įgūdžius, persikvalifikuoti, suteikdamos darbuotojams paramą ir galimybes nuolat mokytis. (Hargreaves, 2008) Žinios tampa šiuolaikinio pasaulio tikroju kapitalu. Nuolat, didėjantis žinių poreikis tampa itin svarbus visuomenei ir valstybei, nes kiekvieno individo gebėjimai, įgūdžiai ir nuostatos lemia spartesnę visos visuomenės raidą bei gerovę. (Žemaitaitytė, 2007) Šiuolaikiniame pasaulyje žmonės priversti mokytis ne tik jaunystėje, bet ir suaugusios amžiuje.

Dažniausiai, suaugusiųjų mokymasis vyksta darbo vietoje, kurį atsižvelgdami į verslo poreikius organizuoja darbdaviai. Lietuvoje veikia apie 60 tūkstančių verslo įmonių, kurios yra potencialios ugdymo paslaugų naudotojos arba tiekėjos. Statistikos departamento duomenimis, apie 700 viešų ir privačių institucijų užsiima neformaliojo suaugusiųjų švietimu. 2006 metais neformaliojo mokymosi veikloje dalyvavo apie 500 tūkstančių 25–64 metų asmenų. Mokymosi paslaugas jiems teikė apie 3 tūkstančiai skirtingos paskirties institucijų, turinčių skirtingą nuosavybės formą ir veiklos paskirti (Švietimas, 2006). Verslo pasaulyje keičiasi profesijų paklausą, jų pobūdis, tad darbuotojai priversti nuolat mokytis, kad galėtų patenkinti darbdavių lūkesčius bei asmeninius poreikius.

Nuolatinio, besitęsiančio visą gyvenimą mokymosi idėja yra nagrinėjama įvairiuose Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginiuose dokumentuose: Lietuvos švietimo koncepcija (Lietuvos (f), 1992); Lietuvos Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos (Lietuvos (d), 2003); Lietuvos Suaugusiųjų švietimo koncepcija (Lietuvos (g), 1993); Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga (Lietuvos (h), 2001); Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (Mokymosi (a), 2001); Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (Mokymosi (b), 2003); Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros planas 2006 – 2010m. (Lietuvos (e), 2006). Mokymasis visą gyvenimą yra pažimimas tokiose Lietuvos Respublikos

įstatymuose: Švietimo įstatymas (Lietuvos (a), 1991), Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (Lietuvos (b), 1998), Profesinio mokymo įstatymas (Lietuvos (c), 1997) ir kt.

Suaugusiųjų švietimo tematika domina įvairius užsienio mokslininkus. Šia tema tyrimus atliko ir išanalizavo tokie autoriai: suaugęs besimokantysis - M. Knowles (2007), Holton III (2007), A. Swanson (2007), mokymosi visą gyvenimą praktika – N. Longworth (2007), P. Jarvis (2006) ir kt.

Lietuvos mokslininkai: Beresnevičienė (1999), Šernas(1995), Teresevičienė (1999), ir kiti – nagrinėjo suaugusiojo sampratą, mokymosi motyvaciją formaliojo švietimo sistemoje, tęstinį profesinį suaugusiųjų švietimą, švietimo institucijų veiklą.

Suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą (MVG) tyrimai Lietuvoje yra gan nauja pažinimo sfera. Tik nedaugelis tyrimų tiesiogiai susiję su mokymosi visą gyvenimą problema. Akivaizdus taikomųjų tyrimų trūkumas, siekiant deramai pagrįsti mokymosi visą gyvenimą veiklos planavimą. Neformalusis švietimas šalyje gana menkai išplėtotas, jo paslaugos teikiamos fragmentiškai, pavienių institucijų iniciatyva (Mokymosi (b), 2003). Dauguma išanalizuotų mokymosi visą gyvenimą tyrimų šį procesą vertina kaip besimokančiojo atsakomybę. Tuo tarpu suaugusiųjų dalyvavimas mokymosi visą gyvenimą procese dažniausiai yra apspręstas mokymosi galimybių prieinamumu, valstybės politika bei darbo sąlygomis. Todėl svarbu išanalizuoti Lietuvos įmonių darbuotojų besitęsiančio mokymosi tendencijas.

Šiame darbe yra nagrinėjamas mokymasis visą gyvenimą, koncentruojant dėmesį į Lietuvos Smulkių ir Vidutinių įmonių (SVI) vaidmenį šiame procese. Darbe bus analizuojamas SVI indėlis į mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimą kaip socialinės integracijos prielaida; kompanijų įtaka darbuotojų galimybėms dalyvauti mokymo programose; vertinama įmonių švietimo politikos ir praktikos efektyvumas.

Šiame darbe keliamą problema – egzistuoja prieštaravimas tarp teorinių mokymosi visą gyvenimą proceso siekių, tikslų ir praktinio jų įgyvendinimo Lietuvos įmonėse.

Magistro darbo tikslas – atskleisti mažų ir vidutinių įmonių darbuotojų mokymosi kultūrą, viziją ir strategijas.

Tikslui pasiekti iškeliami tokie uždaviniai:

- Išanalizuoti mokymosi visą gyvenimą sampratą
- Nustatyti besimokančios organizacijos požymius
- Ištirti strategijas taikomas darbuotojų ir specialistų profesinių įgūdžių ir žinių suteikimui
- Išanalizuoti VMG įgyvendinimo galimybes Lietuvos įmonėse
- Nustatyti darbuotojų ir vadovybės požiūrį į formalų švietimą

- Iširti veiksnius skatinančius / trukdančius darbuotojams dalyvauti formaliose studijose

Darbe keliamos hipotezės:

1. Nepaisant įmonių vadovų deklaruojamos pozityvios nuostatos besimokančiųjų darbuotojų atžvilgiu, mokymosi visą gyvenimą kultūra kompanijose yra skirtinga.

2. Mokymo procesas įmonėse yra sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs ne tik su suaugusiųjų švietimu visą gyvenimą, bet ir su adaptacijos procesais kompanijoje.

3. Formalaus suaugusiųjų švietimo diegimas įmonių žmogiškųjų išteklių vadyboje priklauso nuo:

- Įmonių vadovų požiūrio į formalaus išsilavinimo kokybę
- Įmonės verslo strategijos
- Įmonės veiklos specifikos
- Įmonės dydžio (darbuotojų skaičiaus, finansinių resursų)

Magistro darbe taikomi kokybiniai sociologiniai informacijos rinkimo metodai: atvejų analizė (5 gamybos ir 7 paslaugų sektoriaus įmonės) ir pusiaustruktūruoti interviu (24 interviu: su vyriausiais vadybininkais – generaliniais direktoriais (6), vidutinės grandies vadybininkais (6) ir mokymų dalyviais (12)).

Tyrimo objektas – mažo ir vidutinio dydžio įmonės.

Tyrimo dalykas – mokymosi kultūra mažo ir vidutinio dydžio įmonėse.

Darbe naudojamos tokios pagrindinės sąvokos:

Besimokanti organizacija. Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri skatina asmeninį ir grupės mokymąsi. Ji moko savo darbuotojus kritiškai mąstyti, kad šie suprastų, ką ir kodėl organizacija daro. Kartu darbuotojai padeda pačiai organizacijai mokytis ties iš savo klaidų, tiek iš pasiekimų. Besimokančias organizacijas galima suvokti kaip grupę įgalintų darbuotojų, kurie kuria naujas žinias, produktus ir paslaugas; taip pat kaip inovatyvios bendruomenės tinklą, esantį organizacijoje ir už jos ribų; ir kaip veiklą siekiant aukštesnių tikslų: tarnauti platesnei visuomenei ir ją šviesti. (Tight, 2007)

Formalus švietimas. Švietimas, vykstantis pagal teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas ugdymo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija (Lietuvos (a), 1991).

Mokymasis visą gyvenimą. Visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas (Mokymosi (b), 2003).

Neformalus suaugusiųjų švietimas. Asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam neišduodamas valstybės pripažįstamas

dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą (Lietuvos *(b)*, 1998).

I. MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ SAMPRATA

Mokymosi visą gyvenimą sąvoką beveik vienu metu, septintojo dešimtmečio pabaigoje, pradėjo vartoti Europos Taryba, Jungtinių Tautų Švietimo, Mokslo ir Kultūros Organizacija (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO)), ir Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacija (EBPO)– ji buvo suprantama kaip „pasikartojantis švietimasis“, „suaugusiųjų švietimas“. Šiuos supratimus jungė viena strategija, siekianti suteikti galimybes mokytis visiems asmenims visą gyvenimą. (Tight, 2007) Pakartotinis švietimas aprėmė švietimą nuo pradinio ir privalomojo mokymo bei asmens profesinį pasirengimą darbui. Toks švietimas teigiamai vertino mokymosi bei darbo sąveiką, nes vertybės išugdomi ankstesniųjų mokymosi procesų metu yra svarbūs asmenybės brandai ir tolimesniam žmogaus gyvenimui. (Longworth, 2007)

Priimta manyti, kad politiniame lygmenyje MVG sąvoka pirma kartą buvo paminėta UNESCO konferencijoje 1970m. Paul'o Lengard'o pranešime „Įvadas į mokymąsi visą gyvenimą“ (Longworth, 2007). Panaši tema 1979 metais buvo aptariama Romos klubo ataskaitoje „Mokymasis be ribų“. Šiame dokumente buvo aptartas kūrybinio talento, būdingo visiems žmonėms, mobilizavimas plačiu mastu, jame buvo teigiama, kad mokymasis yra vienintelis būdas bedėsiantis žmonėms adaptuotis šiame vis sudėtingesniame pasaulyje. (Longworth, 2007). EBPO tuo metu paskelbė keletą rekomendacijų:

- Skatinti, kad pagrindinis bei suaugusiųjų mokymasis papildytų vienas kitą, išryškintų asmens tobulėjimą;
- Skatinti suaugusiųjų dalyvavimą paviduriniojo mokymosi sistemoje, pripažįstant darbo patirties svarbą;
- Atverti formalųjį suaugusiųjų mokymą platesnei auditorijai;
- Atsisakyti „galutinių pakopų“ formaliojo švietimo sistemoje, siekti, kad naujos programos taptų ankstesnių programų tęsiniumi. (Longworth, 2007)

Mokymasis visą gyvenimą tapo vienas iš 1970-ųjų švietimo prioritetų ir siektinų dalykų. Poslinkis link mokymosi visą gyvenimą reiškė ne tik žinių įgijimą bei apdorojimą, bet ir nuolatinį mokymąsi bei daugialypio išsilavinimo užtikrinimą. MVG sampratos skelbėjai tvirtino, kad šis reiškinys patobulins visuomenę, pagerins gyvenimo kokybę, padės žmonėms geriau prisitaikyti prie permainų bei jas kontroliuoti. Didžiausias dėmesys buvo suteikiamas asmenybės vystimuisi.

Nors iškeltos mokymosi visą gyvenimo idėjos tarptautiniu lygmeniu sulaukė labai daug dėmesio septintajame ir aštuntajame dešimtmetyje, vėliau diskusijos aprimo. Toks procesas

pasak Longworth (2007) buvo sumaterialėjusios 1980- tųjų Thatcher bei Reigano politikos pasekmė – mokymasis tapo mažiau madingas.

Anot Foley (2007), gyvybingumo šiems procesams suteikė Europos Sąjunga savo dokumentuose ir politikoje XXa. devintajame dešimtmetyje. Antroji MVG karta pasirodė mokymosi politikos kūrimo scenoje 9-ojo dešimtmečio pabaigoje. Foley (2007) nuomone, jos diskusijas skatino beveik išimtinai „ekonomistinė“ pasaulėžiūra. Industrinės šalys pergyveno ekonomines transformacijas, kuomet žinojimas ir informacija tapo ekonominės veiklos pagrindu. XXI amžiaus pradžioje viso gyvenimo mokymasis tapo pagrindine jungtimi tarp edukacinių bei ekonominių strategijų. (Foley, 2007)

Europos Komisija 1996 metus paskelbė Europos mokymosi visą gyvenimą metais ir parengė Baltąją knygą šia tema. 2000m. Europos Sąjungos (ES) Lisabonos vadovų susitikime buvo parengtas strateginis tikslas Europai „Skatinti ir plėtoti nuoseklią mokymosi visą gyvenimą strategiją, įsteigti daugiau ir geresnių darbo vietų, pasiekti didesnę socialinę sanglaudą ir tuo pagrindu sukurti nuolat augančią ir konkurencingą ekonomiką pasaulyje“(Longworth, 2007). 2000 – tųjų metų gruodžio mėnesį buvo parengtas Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (Mokymosi (a), 2001), kuris dar sureikšmino MGV įtaką socialinei užimtumo politikai. Mokymosi visą gyvenimą memorandume yra tvirtinama, kad bet kokia viso gyvenimo mokymosi politika turėtų prasidėti pripažįstant, kad šiuolaikinės socialinės ir ekonominės permainos yra susijusios. Apie socialines bei ekonomines permainas dokumente yra tvirtinama, kad yra du vienodai reikšmingi mokymosi visą gyvenimą tikslai: skatinti aktyvų pilietiškumą ir didinti galimybę įsidarbinti. Dokumente yra pabrėžiama, kad aktyvus pilietiškumas atsiskleidžia kai žmonės dalyvauja visose visuomeninio ir ekonominio gyvenimo srityse, kai jie išnaudoja pasitaikančias progas ir išvengia pavojų, kai jie jaučiasi esantys tikri visuomenės nariai. (Mokymosi (a), 2001)

Trečioji MVG karta pasak Foley (2007) nurodo valstybės, rinkos bei pilietinės visuomenės vaidmenį bei tarpusavio susietumo pobūdį. Įžvelgus rinkos nesėkmes ji reiškė didelį susirūpinimą dėl didelių grupių negalėjimo dalyvauti socialiniame bei ekonominiame gyvenime. Trečioji karta įnešė pusiausvyrą tarp šių trijų institucinių struktūrų - rinkai skiriamas pagrindinis vaidmuo, tačiau tuo pat metu yra pastebima asmens bei valstybės atsakomybė. (Foley, 2007)

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ypatingai didelis dėmesys skiriamas suaugusiųjų mokymuisi. Mokymasis visą gyvenimą tapo svarbiu dalyku šiandieniniame gyvenime. Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos, kupiną naujų iššūkių amžių. Jis kelia naujų reikalavimų ir asmeniui, ir visuomenei, kartu – ir juos ugdančią švietimo sistemai. Lietuva kaip ir kitos Europos

Sąjungos šalis dalyvauja kaitos procesuose ir bando prisiderinti prie įvairiapusių reikalavimų. Mokymasis visą gyvenimą tampa pagrindiniu švietimo principu.

Vienas svarbiausių pirmųjų dokumentų Lietuvoje, kuriuose buvo apžvelgtos švietimo reformos gairės bei švietimo sistemos bruožai - Lietuvos švietimo koncepcija (Lietuvos (f), 1992). Šioje koncepcijoje suaugusiųjų švietimas yra apibrėžiamas ne tik kaip jaunimo mokymosi sistemos tęsia. Remiantis šia koncepcija, galima teigti, kad suaugusiųjų švietimas leidžia, asmeniui apsispręsti ir pradėti lavintis nuo bet kurio išsilavinimo lygio nauja kryptimi ir tą lavinimąsi tęsti visą gyvenimą. Tokios švietimo sistemos paskirtis yra dvejopa. Viena, toks suaugusiųjų švietimas leidžia asmeniui plėtoti savo galimybes pasirinktoje profesinės veiklos srityje. Antra, mokymasis leidžia suaugusiam žmogui dėl visuomeninių aplinkybių arba dėl individualių paskatų keisti savo veiklos kryptį, profesiją. Pastaroji aplinkybė suteikia naują atspalvį suaugusiųjų švietimui – moralinį, suprantamą kaip visuomenės paramą asmeniui, negalėjusiam anksčiau pasirinkti profesijos pagal sugebėjimus ir polinkius (Lietuvos (f), 1992). Taipogi šiame dokumente yra akcentuojama, kad suaugusiųjų švietimo dėmesio centre yra asmenys, paprastai vyresni negu 18 metų ir nesimokantys nuosekliojo švietimo sistemoje. (Teresevičienė, 2006)

Lietuvos mokymosi visą gyvenimą plėtros pagrindiniai siekiai yra įtvirtinti strateginiuose šalies švietimo politikos dokumentuose – Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Lietuvos (a), 1991), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012m. nuostatuose (Lietuvos (d), 2003), Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (Mokymosi (b), 2003) ir jos įgyvendinimo veiksmų plane. Atsižvelgiant į visuomenei tenkančius dabarties iššūkius ir konkurencingos ekonomikos prioritetus Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012m. nuostatų pagrindiniai uždaviniai yra:

- padėti asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis bei kurti savo ir bendruomenės gyvenimą;
- padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinių technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą – nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui;
- užtikrinti darnią, žiniomis grįstą krašto ūkio, aplinkos ir kultūros plėtrą, vidinį ir tarptautinį ūkio konkurencingumą, nacionalinį saugumą ir demokratinės valstybės raidą ir taip stiprinti visuomenės kūrybines galias;
- laiduoti tautos ir krašto kultūros tęstinumą, nuolatinį kūrimą, tapatybės išsaugojimą, puoselėti šios kultūros atvirumą. (Lietuvos (d), 2003).

Mokymosi visą gyvenimą plėtros siekiai atskleidžiami Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos įgyvendinimo vizijoje. Strategijoje yra reglamentuojamas tikslas kurti taikią, stabilią ir pasiturinčią visuomenę, kuri teiktų kokybiškas mokymosi galimybes švietimo, bendruomenės, darbo ir šeimos kontekste visiems visuomenės nariams, remdamasi tautiniu kultūriniu paveldu ir visuotinai pripažintomis socialinėmis ir asmeninėmis vertybėmis (Lietuvos (d), 2003). Strategijoje numatyti pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą plėtros uždaviniai:

- Plėtoti visapusę, vientisą ir rentabilią mokymosi visą gyvenimą sistemą, atitinkančią valstybės strateginius tikslus ir individo poreikius globalizacijos kontekste.

- Sudaryti sąlygas įvairių poreikių ir gebėjimų asmenims įgyti, tobulinti ir keisti kvalifikaciją ir kompetencijas, padedančias įsitvirtinti darbo rinkoje, laiduojančias šalies ūkio pažangą, konkurencingumą ir darnų vystimąsi.

- Užtikrinti kvalifikacijų atitiktį ūkio reikmėms, jų skaidrumą, mokymosi tęstinumą, profesinį ir teritorinį mobilumą sukuriant bendrą ir skaidrią kvalifikacijų sistemą, apimančią visus kvalifikacijų lygmenis.

- Gerinti asmenų gyvenimo kokybę ir integraciją į šiuolaikinę visuomenę, tolygiai visoje šalyje plėtoti neformalųjį neprofesinį ir savaiminį suaugusiųjų švietimą įvairių tipų suaugusiųjų švietimo ir kultūros įstaigose.

- Sudaryti „antrąją galimybę“ suaugusiems asmenims įgyti pradinį, pagrindinį, vidurinį išsilavinimą, plėtoti bendrąsias kompetencijas ir didinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms.

- Sudaryti sąlygas su suaugusiais asmenimis dirbančiam personalui tobulinti kvalifikaciją, užtikrinant aukštą besimokantiems suaugusiesiems teikiamų paslaugų kokybę.

- Naudojant ES paramą modernizuoti mokymosi visą gyvenimą regioninę infrastruktūrą siekiant, kad besimokantys asmenys gautų vienodai kokybiškas paslaugas visoje šalyje įvairių tipų įstaigose.

- Subalansuoti įvairių tęstinio ir suaugusiųjų mokymo sričių finansavimą siekiant atliepti šalies gyventojų įvairius nuolatinio mokymosi poreikius ir padidinti finansavimą labiausiai jo stokojančioms sritims.

- Geriau informuoti ir konsultuoti šalies gyventojus apie mokymosi visą gyvenimą galimybes nacionaliniu ir regioniniu mastu, ugdyti jų karjeros valdymo kompetencijas, išplėsti informavimo formas, siekiant sustiprinti nuolatinio mokymosi motyvaciją ir gebėjimus, patobulinti nuolatinio mokymosi rezultatyvumo stebėjimo formas (Lietuvos (d), 2003).

Patvirtintas pagal šią strategiją veiksmų planas apima daug svarbių mokymosi visą gyvenimą plėtros priemonių. Tai ir naujų teisės aktų parengimas, ir švietimo prieinamumo ir infrastruktūros plėtra, nuolatinio mokymosi sistemos koordinavimo tobulinimą ir kt. Yra

pastebima tendencija, kad mokymuisi visą gyvenimą tematikai skiriama vis daugiau įvairaus lygmens politinių dokumentų. (Foley, 2007)

II. SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIMAS MOKYMOSEI VISĄ GYVENIMĄ KONTEKSTE

2.1 SUAUGUSIŲJŲ MOKYMOSEI TEORIJOS

Kadangi, mokymosi procesas tiesiogiai siejasi su žmogaus elgesiu juo, nuolat, domėjosi filosofai, psichologai, edukologai, politologai ir sociologai. Nuo 19a. pabaigos buvo atlikti įvairūs mokymosi tyrimai, kad galima būtų paaiškinti kaip žmonės įgyja naujų žinių. Įvairių mokslo sričių atstovai plėtojo skirtingas suaugusiųjų mokymosi procesą aiškinančias teorijas (Merriam, 2007). Lentelėje 1 pateikiamos pagrindinės mokymosi teorijos.

Lentelė 1. Pagrindinės mokymosi teorijos

Aspektas	Biheviorizmas	Humanizmas	Kognityvizmas	Konstruktyvizmas
Mokymosi teoretikai	<i>Guthrie, Hull, Pavlov, Skinner, Thorndike, Tolman, Watson</i>	<i>Maslow, Rogers</i>	<i>Ausubel, Bruner, Gagne, Koffka, Kohler, Lewin, Piaget</i>	<i>Candy, Dewey, Lave, Piaget, Rogoff, Vygotsky</i>
Požiūris į mokymosi procesą	Elgesio stimuliavimas	Individualus tobulėjimo veiksmas	Mąstymo procesas	Patirties įtaka objektų įprasminimui
Mokymosi paradigma	Išorinės aplinkos stimulų	Emocijų ir tobulėjimo poreikio	Vidinės mąstymo struktūrų	Socialinių ir individualių žinių konstruktų
Mokymosi paskirtis	Stimuluoti elgesio pakeitimus reikiama linkme	Savirealizacija individualizacija ir asmeninis tobulėjimas	Įgyti efektyvaus mokymosi žinių ir įgūdžių	Sugebėti kurti žinias
Instruktoriaus vaidmuo	Sukurti tinkama aplinką	Skatinti viso žmogaus savirealizaciją	Struktūruoti mokymosi veiklos turinį	Diskutuoti apie žinių įprasminimą
Reikšmingumas suaugusiųjų mokymuisi	Elgesio objektai, Veiklos pasikeitimas, Įgūdžių įgijimas, Žmogiškųjų išteklių plėtra ir mokymai	Kognityvus vystymasis, Individualus tobulėjimas	Mokymasis kaip mokytis, Socialinio vaidmens įgijimas, atminties lavinimas	Reflektyvi praktika, mokymasis iš situacijų, patirties, mokymosi transformacija

Šaltinis: Merriam, 2007

Viena iš suaugusiųjų mokymąsi aiškinančių teorijų yra *biheviorizmas*. Tai XX a. psichologijos mokslo kryptis, kuri pagrindiniu objektu laiko žmonių ir gyvūnų elgseną. Šios

mokslo krypties atstovai yra: Guthrie, Hull, Pavlov, Skinner, Thorndike, Tolman, Watson (Merriam, 2007). Šie mokslininkai teigė, kad suprasti žmogaus mokymosi gebėjimus galime iš jo elgesio. Tai reiškia, kad protinei veiklai įrodyti naudojami fiziniai reiškiniai – tai ką galime įrodyti. Protinę veiklą – mąstymą, jausmus, mokymąsi bihevioristai nagrinėja per žmogaus elgseną. (Teresevičienė, 2006)

Morshead (1995) išskiria tokius *biheviorizmo* požymius:

- Žmogaus mąstymas pasireiškia per kalbėjimą. Raumenų generuojama kalba sutapatinama su mąstymu, tai yra mąstymas suprantamas kaip vidinė kalba.

- Žmogaus jausmai sąlygojami išoriniu poveikiu. Tai fiziologinė vidinė reakcija perduodama per pojūčius į centrinę smegenų dalį. Tokios sistemos pasėkoje sukuriama simbolinė emocijų interpretacija.

- Mokymosi esmė slypi išorinėje aplinkoje, kuri formuoja teisingus mokinio veiksmus ir deramą reagavimą. Pagrindine išmokimo priemone laikomas elgesio pastiprinimas. (Morshead, 1995)

Biheviorizmo filosofinė pakraipa suaugusiųjų švietime labiausiai pabrėžia žmogaus karjerą ir profesinį išsilavinimą kaip žmogiškųjų išteklių plėtros priemonę. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas darbo įgūdžiams, kurie yra reikalingi darbo užduotims atlikti. Profesinio švietimo metu yra siekiama užtikrinti šių įgūdžių deramą lygį (Merriam, 2007). Remiantis bihevioristų nuomone, suaugusiųjų mokymasis yra sąlygotas stimulų ir reakcijos principu. Mokytojo šypsena, pagyrimas, teigiamas požiūris į besimokantį yra stimulus, reakcija – noras mokytis, siekti žinių, atsakinėti ir tobulėti.

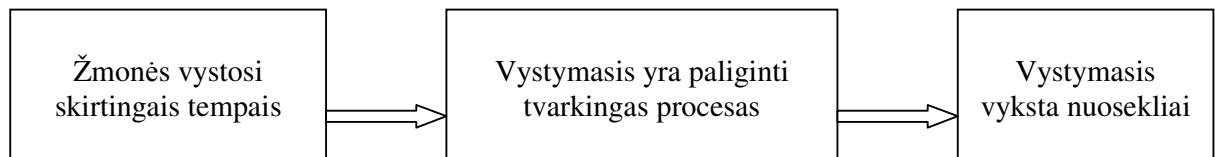
Kita mokslo sritis aiškinanti suaugusiųjų mokymąsi yra *humanizmas*. Pagrindinę įtaką *humanistinei teorijai* padarė Maslow (2006), Rogers (1994). Šie mokslininkai suaugusiųjų mokymąsi nagrinėja iš tos perspektyvos, kad visi žmonės turi potencialą savirealizacijai ir tobulinimuisi. Humanizmas pabrėžia žmogaus pasirinkimo laisvę ir galimybę tapti tuo, kuo kiekvienas gali tapti. Tokia suaugusiųjų mokymosi teorija išskiria suaugusiųjų saviaktualizaciją ir individualią mokymosi patirtį. Pasak Maslow (2006) saviaktualizacija nėra vienintelis suaugusiųjų mokymosi tikslas. Jis išskiria tokius mokymosi tikslus:

- Profesijos paskirties paieška;
- Vertybinės sistemos formavimas;
- Gyvenimo teikiamų galimybių realizacija;
- Naujos patirties įgijimas;
- Užbaigtumo jausmas;
- Psichologinių poreikių patenkinimas;
- Impulsų kontrolė; (Sahakian, 1984)

Pasak kito žymaus *humanizmo* atstovo Rogers (1994), šios teorijos įtaka mokymosi procesui lemia sekantys principai: mokymosi procesas vyksta efektyviau, sklandžiau bei greičiau, kai studijų dalykas sutampa su individo interesais; mokymosi aplinka tampa priimtinesne besimokančiajam; suaugusiojo tikslingas mokymasis duoda ilgiausiai išliekančius rezultatus. (Rogers, Freiberg, 1994) Pažymėtina, kad *humanizmo* idėjos apie suaugusiųjų mokymosi esmę padarė impulsą kitų teorijų atsiradimui: susiliejančias ugdymas (Grendstad, 1996), probleminis mokymasis (Weatherley, 2000), kritinio mąstymo ugdymas (Nosich, 1996). Humanistinės suaugusiųjų švietimo idėjos yra labai populiarios vakarų pasaulyje, nes tiesiogiai siejasi su demokratiniu mokymosi savanoriškumo principu (Merriam, 2007).

Trečioji, suaugusiųjų mokymąsi aiškinanti, *kognityvinė teorija* teigia, kad žmogus yra aktyvus informacijos perėmėjas, perdirdėjas ir kūrėjas. Suaugusiųjų švietime informacijos apdorojimo procesas yra pabrėžiamas labiau nei naujas rezultatas. Kiekvienas individas, sistemindamas žinias ir idėjas, vadovaujasi savita kognityviąja struktūra. Ši struktūra lemia žmogaus sugebėjimus ir talentus. (Merriam, 2007)

Paveikslas 1. Kognityvinės teorijos principai



Šaltinis: Teresevičienė, 2006

Kognityvizmo atstovai teigia, kad suvokimas, išvalgos ir reikšmės yra pagrindinės šios teorijos sąvokos. Suaugęs besimokantysis nėra tiesiog pasyvus informacijos perėmėjas, bet aktyviai interpretuoja aplinką ir suteikia savo patirčiai reikšmes. Mokymosi metu žmogus sistemizuoja savo patirtį norėdamas suprasti aplinkos stimulų reikšmę. (Morshead, 1995)

Konstruktivyvizmas yra žinių kūrimo teorija, kuri teigia, kad mintys, idėjos atsiranda iš žmonių patirties. Pagrindinis mokymosi tikslas yra ne tiesiog priimti jau esančią, objektyvią tiesą, bet remiantis savo patirtimi susikurti individualų pasaulio vaizdinį (Brandt, 1998). Bendrai, konstruktivyvizmas plėtoja idėją, kad suaugusiųjų mokymasis yra prasmų konstravimo procesas. Šios teorijos atstovai pabrėžia žinių ir supratimo veiklos prigimtį, nes žmonių protas formuoja supratimą apie pasaulį iš savo patirties, bet ne iš objektyvios realybės. Žinios yra konstruojamos individualiai, remiantis asmenine informacija ir supratimu. Suaugę besimokantieji kuria savo asmenines teorijas ir savo objektyvias realybes. Galima išskirti tokius *konstruktivyvizmo* efektyvaus mokymosi veiksnius:

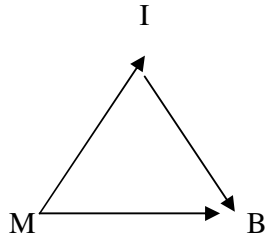
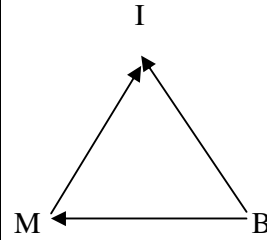
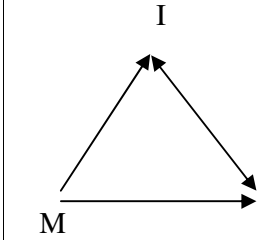
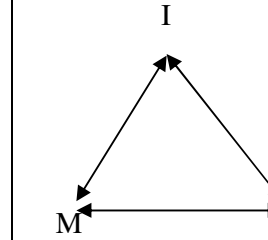
- Turimos žinios ir asmeninė patirtis;
- Informacijos pobūdis;
- Mokymosi kontekstas;

Kadangi kiekvienas žmogus turi skirtingas žinias ir įvairias patirtis mokytojai turėtų taikyti individualius mokymo metodus. Svarbiausia mokytojo užduotis yra sukurti teisingą mokymosi aplinką, kurioje besimokantieji galėtų aktyviai perimti informaciją, aktualizuoti ankstesnę patirtį bei įgyti žinių. Taip mokymasis tampa formavimo prasmės suteikimo procesas, kurį atlieka pats besimokantis. (Tereševičienė, 2006)

Kadangi visos suaugusiųjų mokymosi teorijos skirtingai interpretuoja naujų žinių įgijimo aspektus, egzistuoja savitas kiekvienos paradigmos ryšis tarp mokytojo, besimokančiojo ir informacijos:

- Biheivoristinė teorija pabrėžia žinių ir gabumų kiekybę. Kuo daugiau žino besimokantysis, tuo palankesnis yra mokytojo vertinimas;
- Kognityvinės teorijos atstovai pagrindinį dėmesį kreipia į kokybiškos aplinkos ir tinkamų sąlygų besimokančiajam sukūrimą;
- Humanistinė teorija suaugusiojo švietimo procese akcentuoja ugdytojo ir besimokančiojo vertybes. Mokytojas remdamasis empatija, nuoširdumu ir pagarba bando padėti atskleisti mokinio bendražmogiškąsias vertybes bei savirealizacijos siekį.
- Konstruktyvizmas vertina besimokančiojo aktyvumą. Mokytojo tikslas motyvuoti besimokančiuosius turėti savo individualią nuomonę, diskutuoti apie objektyvias tiesas, mokėti argumentuoti savo nuomonę bei formuoti naujas objektų prasmes. (Teresevičienė, 2006)

Paveikslas 2. Sąveikos modeliai (M – mokytojas, I – informacija, B - besimokantysis)

SĄVEIKOS MODELIAI			
<i>Biheivoristinė</i>	<i>Kognityvinė</i>	<i>Humanistinė</i>	<i>Konstruktyvistinė</i>
 <p>Kiekybinis</p>	 <p>Kokybinis</p>	 <p>Akcentuojantis vertybes</p>	 <p>Efektyvus mokymosi procesas</p>

Šaltinis: Teresevičienė, 2006

Visos mūsų išskirtos teorijos pabrėžia aktyvų suaugusiojo vaidmenį mokymosi procese. Mokslininkai teigia, kad egzistuoja nuolatinis ryšis tarp mokytojo, besimokančiojo ir aplinkos

sąlygų, tad labai svarbu išanalizuoti suaugusiųjų mokymosi aplinką bei motyvus skatinančius siekti žinių.

2.2 SUAUGUSIŲJŲ MOKYMOSI MOTYVAI IR SĄLYGOS

Suaugusiųjų mokymasis nėra savaiminis dalykas. Tai ką žmogus nori ir siekia išmokti, prieinamos galimybės ir mokymosi manieros – visa tai didžiaja dalimi yra sąlygota aplinkos, kurioje gyvena žmogus. Per pastarąjį dešimtmetį buvo itin susirūpinta dėl mokymosi aplinkos gerinimo. Švietimo specialistų dėka buvo suprasta apie didelį aplinkos ir sąlygų poveikį mokymuisi. Anot Knowles (2007) galima išskirti tokius mokymosi aplinkos aspektus:

- Fizinė aplinka (temperatūra, ventiliacija, patogios kėdės, gera akustika). Specialistai teigia, kad erdvės dydis ir suplanavimas tiesiogiai veikia mokymosi kokybę, tad šiuolaikinių mokymosi centrų suplanavimas skirtas besimokančiojo patogumui užtikrinti.

- Aplinkos turtingumo ir prieinamumo. Besimokančiajam turi būti prieinamos knygos tyrimų medžiaga, įvairios informacijos paieškos sistemos.

- Žmogiškoji, tarpasmeninė atmosfera. Tai aplinkinių požiūris į besimokantįjį ir mokymosi procesą. Kaip vienas iš svarbiausių tarpasmeninės atmosferos aspektų išskiriamas psichologinis klimatas. Jo poveikis besimokančiajam yra aiškinamas remiantis įvairiomis teorijomis. Bihevioristai psichologinį klimatą vertina kaip vieną iš būdų sustiprinti besimokančiojo motyvaciją bei mokymosi žinių perteikimą ar išsaugojimą. Kognityvios teorijos šalininkai pabrėžia, kad yra svarbu sukurti psichologinį klimatą pasižyminti drausmingumu, apibrėžtais tikslais, sąžiningu grįžtamuju tikslu. Humanistinės krypties teoretikai teigia, kad besimokančiajam svarbu sukurti saugų psichologinį klimatą, kuris pasižymi supratimu, pagarba bei tarpusavio pasitikėjimu tarp individų. (Knowles, 2007)

Kiekvieno individo sąveikoje su aplinka atsiranda poreikis – motyvas veikti, skatinantis mus siekti tikro tikslo. Suaugusiųjų motyvai mokytis gali būti vidiniai ir išoriniai. Švietimo institucijos, organizacijos, informuotumas apie paslaugas yra svarbiausi išorinės aplinkos elementai formuojantis tinkamą mokymosi klimatą. Suaugusiųjų požiūris į darbą, sąžiningumas, aktyvumas yra vidiniai motyvai, kurie skatina suaugusiuosius mokytis.

Knowles (2007) pateikė 6 suaugusiųjų mokymosi motyvacijos kriterijus: socialiniai ryšiai, asmeniniai pasiekimai, išoriniai lūkesčiai, socialinės gerovės siekimas, stimulai, susidomėjimas mokslu – kurie pasak mokslininką patenkina kiekvieno besimokančiojo pažinimo poreikius.

Lentelė 2 . Suaugusiųjų mokymosi motyvacijos kriterijai

Motyvacijos kriterijus	Mokymosi poreikiai
Socialinių ryšių	Bendravimo poreikis; patenkinti asociacijų, narystės poreikius
Asmeninių pasiekimų	Aukštesnis statusas/ pareigos darbe; profesionalus tobulėjimas; konkurencingumo mažėjimas
Išorinių lūkesčių	Atitikti reikalavimus; patenkinti vadovų lūkesčius/ rekomendacijas
Socialinės gerovės siekimo	Galimybė geriau padėti visuomenei, tarnauti visuomenei; dalyvauti visuomeninėje veikloje/ darbe
Stimuliaciniai	Atsiskirti nuo kasdienybės; išvengi nuobodulio; suteikti kontrastą kitoms gyvenimo detalėms
Susidomėjimo mokslu	Siekti žinių dėl asmeninių interesų; mokytis dėl mokymosi; patenkinti smalsų protą

Šaltinis: Teresevičienė, 2006

Remiantis Knowles (2007) idėjomis galime teigti, kad kiekvienas suaugęs motyvuotas siekti žinių ir mokysis iš asmeninės gyvenimo patirties bei konkrečios profesinės veiklos. Mokymasis suteikia suaugusiems galimybių siekti asmeninio ir profesinio augimo, bet beveik visas žmogaus gyvenimas vyksta tam tikroje organizacijoje, kuri skatina arba trukdo tobulėti. Mokymąsi sąlygoja darbuotojų ir darbdavių tarpusavio santykiai, labai daug kas priklauso nuo darbdavio požiūrio į nuolatinį mokymąsi bei pačios organizacijos mokymosi kultūros.

Anot M. Knowles (2007) kiekviena organizacija pasižymi savitu mokymosi klimatu, bet organizacinis kontekstas apima kelis principų kompleksus:

- *Žmogiškųjų išteklių plėtros programos įgyvendinimo politika.* Kai kurios organizacijos personalo mokymuisi žmogiškųjų išteklių plėtroje suteikia antraeilį vaidmenį, kas pasak autorių yra nepriimtina ir nebūdinga šiuolaikinėms kompanijoms. Visos šiuolaikinės stambiosios įmonės vienu svarbiausiu prioritetu laiko personalo nuolatinį mokymąsi ir profesinį tobulėjimą

- *Įmonės vadybos filosofija.* Dažniausiai žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV) yra mechanistinė, kai darbuotojas automatiškai perima informaciją bei profesinius įgūdžius. Šiuolaikinė vadyba reikalauja organizacinio, humanistinio vertybėmis paremto žmogiškųjų išteklių plėtros modelio. Tai reiškia, kad darbuotojas turi siekti savo profesinio tobulėjimo per vidinę savirealizaciją ir būti motyvuotas įgyti naujų įgūdžių.

- *Organizacijos struktūra.* Esant hierarchinei struktūrai įmonėje atsiranda mažiau motyvacijos tobulėti, siekti žinių ir daugiau trukdžių mokytis. Autorius teigiamai vertina funkcijų pagrindu sudarytas organizacijas, kadangi jose pastebimos tarpusavyje susietos darbo grupės, kas sąlygoja aukštą darbuotojų motyvaciją nuolatiniam tobulinimuisi.

Klimato sukūrimas anot Knowles (2007), yra vienas svarbiausių elementų žmogiškųjų išteklių plėtroje. Sėkmingą žmogiškųjų išteklių plėtrą įmonėje garantuoja aukštas darbuotojų vertinimas, kuomet darbuotojai yra priimami kaip brangiausias įmonės turtas, o jų tobulėjimas

yra pelningiausia investicija (Knowles, 2007). Organizacija, kuri rimtai vertina visų jos narių poreikius, palaiko sąmoningus ir nuoseklius ryšius su aplinka, turi organizacinę kultūrą bei vadybą, yra linkusi į naujoves yra ne kas kitą kaip besimokanti organizacija (Žemaitaitytė, 2007)

Tight (2007) teigia, kad besimokančios organizacijos idėja, kaip ir mokymosi bei švietimo visą gyvenimą koncepcija, kilo iš pasaulio susirūpinimo dėl pokyčių ir išlikimo (Tight, 2007). Anot Jarvis (2003), besimokanti organizacija reiškia, kad kiekvieno darbuotojai profesiniai įgūdžiai, žinios bei praktinė veikla keisis, kadangi specialistas tokiomis sąlygomis aktyviai neformaliai sieks naujų žinių. Besimokančios organizacijos esmė yra ta, kad kiekviena profesinės veiklos situacija bus nepakartojama (Jarvis, 2003). Pasak kito mokslininko Foley (2007), yra keletas veiksmų, kurie lėmė besimokančių organizacijų atsiradimą:

- *nerami veiklos aplinka* – mūsų laikais beveik visos įmonės susiduria su išorinių sąlygų spaudimu mažinti kaštus ir didinti pelną. Tai sąlygoja, kad organizacijos yra priverstos naudotis naujomis technologijomis, taikyti naujas taktikas ir žinias, kad galėtų padidinti savo konkurencingumą.

- *žinios tampa svarbiausiu ištekliu* – įmonės pajėgumai vis labiau priklauso nuo galimybių plėsti žinias ir taikyti jas efektyviai. Stiprėja tarptautinė orientacija, žinios apie konkrečias rinkas ir tarpkultūrinis darbuotojų mokymasis suteikia konkurencinio pranašumo

- *organizacijos tampa kompleksinėmis sistemomis* – sėkmingos įmonės būna tos, kurios žmogiškųjų išteklių vadyboje integruoja darbuotojų santykius, darbo organizaciją, įgūdžius, technologijas ir informaciją. Visiems darbuotojams reikia suprasti kas vyksta organizacijoje kaip visumoje, o tokia galimybę suteikia mokymasis.

- *spartėjantis tempai* – įmonės turi vis greičiau didinti savo darbuotojų kompetenciją ir greičiau sukurti veiklos ratą, nes nuolat reikia integruoti naują programinę įrangą ir mašinas, naudotis naujais produktais ir paslaugomis.(Foley, 2007)

Apibendrinami Foley (2007) mintis, galime teigti, kad šiuolaikinių organizacijų konkurencingumas yra neatsiejamas nuo besitęsiančio mokymosi procesų tendencijų. Šiuolaikinės įmonės sėkmė didžiąja dalimi yra sąlygota žmogiškųjų išteklių vadybos kaip visuminio proceso, kuris integruoja darbuotojus, organizacinę kultūrą bei specialistų mokymąsi. Organizacinė mokymosi kultūra yra pagrindinis veiksnys įtakojantis aktyvų arba pasyvų darbuotojų naujų žinių siekimą.

Longworth (2007) pateikia dešimt besimokančios organizacijos požymių, kurios apibendrintai galima pamatyti lentelėje Nr. 3

Lentelė 3. Besimokančios organizacijos požymiai

Nr.	Besimokančios organizacijos požymiai
1.	Besimokanti organizacija gali būti įvairių organizacinių formų: įmonė, profesinė organizacija, universitetas, mokykla, miestas ir pan.
2.	Besimokančios organizacijos pagrindinė investicija yra narių švietimas ir ugdymas
3.	Besimokanti organizacija skatina visus savo narius realizuoti žmogiškuosius išteklius ir galimybes
4.	Besimokanti organizacija ateities vizija sieja su narių plėtojama gebėjimu priimti iššūkius ir prisidėti prie organizacijos vystymo
5.	Besimokanti organizacija mokymą ir darbą jungia į vieną visumą ir skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti
6.	Besimokanti organizacija prireikus gali greitai mobilizuoti narius ir žmogiškuosius išteklius
7.	Besimokanti organizacija suteikia nariams galimybę autonomiškai plėsti savo akiratį ir patiems pasirinkti patinkančius mokymosi būdus ir metodus
8.	Besimokanti organizacija taiko šiuolaikines atviras ir nuotoline technologijas
9.	Besimokanti organizacija atsiliepia į aplinkos ir bendruomenės poreikius
10.	Besimokanti organizacija mokosi ir nuolat tobulėja, siekdama būti naujoviška, išradinga, entuziastinga ir stengiasi išlikti versle

Šaltinis: Longworth, 2007

Apibendrinami besimokančios organizacijos požymius, galime teigti, kad daugumą jų yra susiję su žmogiškaisiais kompanijos ištekliais, o svarbiausi jų paliečia nuolatinį personalo mokymąsi. Pasak, Longworth (2007) besitęsiantis darbuotojų mokymasis padeda siekti organizacijos tikslų, o kvalifikuotas specialistų kolektyvas yra įmonės sėkmės garantas.

III. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMASIS ĮMONĖSE – LIETUVOS SITUACIJOS ANALIZĖ

Lietuvoje besimokantieji suaugusieji gali įgyti visų Tarptautinės standartizuotos švietimo klasifikacijos (ISCED) pakopų išsilavinimą – pagrindinį, vidurinį, profesinį ir aukštąjį.

Lentelė 4. Mokiniai ir studentai pagal amžių, Lietuva, 2006/2007

Amžius	Bendrojo lavinimo mokyklos		Profesinės mokyklos		Kolegijos		Universitetai	
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
18-25	45126	86,7	31532	90,2	37721	67,1	96261	67,4
25-29	4660	8,9	1381	3,9	7443	13,2	21221	14,8
30-34	2091	3,9	865	2,7	4913	8,7	11557	8
35-39	125	0,2	477	1,3	3375	6	7641	5,3
40≥	73	0,14	687	1,9	2759	4,9	6058	4,2
Išviso:	52015	100	34942	100	56211	100	142736	100

Šaltinis: Švietimas 2007, 2008.

Suaugusiųjų mokyklos, studijų centrai, profesinės mokyklos, kolegijos, universitetai, Darbo biržos mokymų centras administruoja formalų suaugusiųjų švietimą. 2006/2007 Lietuvoje buvo 759 tūkst. besimokančiųjų įvairiose švietimo institucijose (Švietimas 2006, 2007).

Lietuvos švietimo sistema skatina žmones dalyvauti neformaliame mokyme, tad yra pastebimas besimokančiųjų skaičiaus augimas. Lietuvoje egzistuoja nenutrūkstama dviejų švietimo modelių formalus / neformalus mokymosi sąveika. Žinios ir įgūdžiai įgyti formalių studijų metu įgalina suaugusįjį tęsti mokymąsi ir dalyvauti neformaliose studijose. Neformalus suaugusiųjų švietimas koordinuojamas švietimo institucijomis (formalaus suaugusiųjų švietimo tiekėjais), nevyriausybinėmis organizacijomis, Darbo biržos mokymų centru ir pan.

Lentelė 5. Besimokantieji neformaliame švietime pagal profesijas

Pagrindinės profesijų grupės	Lyginant su visais dirbančiais gyventojais, besimokančiais neformaliame švietime %	Lyginant su visais tos panašios profesijos asmenimis %
Teisės aktų leidėjai, vyriausieji valstybės pareigūnai įmonių, įstaigų, organizacijų ir kiti vadovai	14,3	55,3
Specialistai	38,3	72,7
Jaunesnieji specialistai ir technikai	12,1	59,8
Jaunesnieji tarnautojai	5,4	50,2
Aptarnavimo srities ir prekybos darbuotojai	9,1	31,1
Kvalifikuoti prekinio žemės ūkio ir žuvininkystės darbininkai	2,4	15,6
Kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai	9,5	22,6
Įrenginių, mašinų operatoriai ir surinkėjai	5,9	22,4
Nekvalifikuoti darbininkai	3,0	11,7

Šaltinis: Švietimas 2006, 2007.

2006m. Statistikos departamentas atliko suaugusiųjų švietimo tyrimą 25-64 amžiaus grupėje (Švietimas 2006, 2007), gauti rezultatai rodo, kad 55% populiacijos per paskutinius metus dalyvavo kokiose nors studijose: formaliose, neformaliose, individualiose. Studijų formos pasiskirto sekančiu būdu: Formalios studijos – 813 tūkst.; neformalios studijos 555 tūkst.; informacijos studijos 112 tūkst. (Švietimas 2006, 2007).

Lietuvoje yra keletas būdų kaip įgyti rinkoje paklausią profesiją arba pakelti turimą kvalifikaciją, pvz.: užsiregistravus Darbo biržoje, studijuojant pagal Darbo biržos stipendiją (Lietuvos (c), 1997). Darbdavys gali išsiusti darbuotoją į Darbo biržos mokymų centrą ir

padengti mokymosi kaštus. Kiekvienas asmuo gali užsiregistruoti į mokymų programą individualiai, bet reikės pačiam padengti su mokymais susijusias išlaidas. Toks žmogus gali išsilaikyti kvalifikacinius egzaminus ir neišklausęs kurso. Švietimo institucijos leidžia Darbo biržai organizuoti kvalifikacinius egzaminus ir pripažįsta suteikiamus dokumentus; tai vienas iš būdų įgyti profesijos kvalifikacinį sertifikatą.

Šiuo metu, Lietuvoje veikia 14 Darbo biržos švietimo centrų. Kas metai, šiose centruose registruojasi apie 27 tūkst. asmenų. Darbo biržos profesinius mokymus organizuoja Lietuvos Darbo Biržos mokymų centras prie Socialinės apsaugos ir Darbo ministerijos.

Ši tarnyba susideda iš septynių Darbo biržos mokymų ir konsultacijų teritorinių padalinių pagrindiniuose miestuose ir atstovybių mažose miesteliuose. Tai yra didžiausia organizacinė sistema, skirta rengti Darbo biržos profesinius mokymus, rinkti darbo rinkos informacija ir konsultuoti žmones.

Finansinė parama suaugusiųjų švietimui yra skiriama iš nacionalinio ir municipalinio biudžetų, taip pat iš kitų šaltinių.

Švietimas yra finansuojamas remiantis Šalies Investavimo programa, taip pat atsižvelgiant į Vyriausybei Švietimo ir Mokslo ministerijų programas. Formalios suaugusiųjų švietimo institucijos: mokyklos suaugusiems, mokymų centrai ir suaugusiųjų užsiėmimai vidurinėse mokyklose finansuojami remiantis „mokinio krepšelio“ formavimo metodu ir santykinu besimokančiųjų konkrečioje institucijoje skaičiumi (Lietuvos (i), 2001).

Pagal atliktus tyrimo rezultatus (Neformalus, 2008), didžioji darbdavių dalis (71%) pasitiki ir nori, kad darbuotojai siektų žinių švietimo institucijose; (34%) darbdavių leistų darbuotojams pastoviai lankyti formalaus išsilavinimo lekcijas. Vis dėlto toks pat darbdavių skaičius tikisi, kad darbuotojai sieks žinių darbo metu. Darbdaviai laikosi neigiamos nuostatos aukštojo išsilavinimo ir studijų universitete atžvilgiu (Neformalus, 2008).

Darbdaviai norėtų, kad darbuotojai sudalyvautų trumpose mokymuose – iki dviejų dienų (59 %). 49 % darbdavių leistų darbuotojams mokytis seminaruose, kurie trunka ilgiau negu dvi dienos. Tik 11% darbdavių leistų darbuotojams mokytis ilgiau negu vieną mėnesį (Neformalus, 2008).

Švietimo sistemos finansavimo modelis Lietuvoje palaipsniui keičiasi. Šiuo metu yra įgyvendinama efektyvesnė sistema, kuri remiasi mokinių ir studentų skaičiumi – besimokančiojo krepšelis. Šis metodas yra taikomas visoje šalyje: vidurinėse mokyklose, suaugusiųjų mokyklose, kolegijose ir universitetuose.

Suaugusiųjų švietimas yra taip pat finansuojamas iš ES Struktūrinių fondų. Tokio pobūdžio projektai yra finansuojami pagal Bendrojo Programavimo Dokumento (BPD) 1 -ąjį ir 2 -ąjį prioritetą 1.5 skatinti mokymąsi visą gyvenimą Lietuvoje. BPD 2.4 priemonė „Mokymosi

visą gyvenimą aplinkos gerinimas“ akcentuoja mokymosi visą gyvenimą infrastruktūros gerinimą. 2005m. iš 259 milijonų litų projektų fondo biudžeto, 105 milijonai buvo skirti šioms mokymosi visą gyvenimą priemonėms. Vienas svarbiausių ES fondų prioritetų buvo švietimo prieinamumo ir kokybės gerinimas.

Didžioji dalis fondų, daugiau kaip 112 milijonų litų, buvo skirta projektams, kurie siekia modernizuoti švietimą, profesinį mokymą, švietimo ir mokslo infrastruktūrą ir laboratorijų įrangą. 105 milijonai litai buvo skirti pagerinti mokymosi visą gyvenimą sąlygas. Iš šių fondų buvo suteikta paramą nacionalinės kvalifikacinės sistemos kūrimui.

II. LIETUVOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOKYMOSI KULTŪROS EMPIRINIS TYRIMAS

2.1 TYRIMO METODOLOGIJA

2008 metais Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos katedroje buvo vykdomas tarptautinis Mokymosi visą gyvenimą 2010 tyrimas. Šio magistrinio darbo tema siejasi su vienu iš Mokymosi visą gyvenimą 2010 tyrimo aspektu. Tai sąlygojo bendradarbiavimą su Socialinės politikos katedra ir empirinės projekto tyrimo dalies atlikimą. Vykdamt empirinę Mokymosi visą gyvenimą 2010 tyrimo dalį buvo remtasi iš anksto šiam tyrimui parengta metodologija. Gauti empiriniai duomenys buvo panaudoti šio magistrinio darbo tikslui atskleisti bei uždaviniams atlikti.

Šio magistro darbo tikslas yra atskleisti mažų ir vidutinių įmonių mokymosi kultūrą. Tyrimo metu bus nagrinėjamas mokymasis visą gyvenimą, koncentruojant dėmesį į SVI vaidmenį šiame procese. Pagrindinis dėmesys bus akcentuojamas ties SVI indeliu į mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimą kaip socialinės integracijos prielaida; kompanijų įtaka darbuotojo galimybės dalyvauti mokymo programose; įmonių švietimo politikos ir efektyvumo vertinimu.

Magistro darbe taikomi kokybiniai sociologiniai informacijos rinkimo metodai: atvejų analizė (5 gamybos ir 7 paslaugų sektoriaus įmonės) ir pusiau struktūruoti interviu (24 interviu: su vyriausiais vadybininkais – generaliniais direktoriais (6), vidutinės grandies vadybininkais (6) ir formalaus švietimo dalyviais (12)). Interviu sudarė tokios pokalbio gairės: bendroji informacija apie įmones; įmonių personalo mokymosi politika; vadovo požiūris į formalųjį švietimą; darbuotojo galimybės derinti mokymosi ir darbo įsipareigojimus.

Tyrimo metu buvo analizuojamos tik pelno siekiančios įmonės, kurios savo žmogiškųjų išteklių vadyboje taiko inovatyvius pasikartojančio mokymosi metodus. Nepelno siekiančių kompanijų mokymo kultūra visiškai skiriasi nuo privačių įmonių, tad šių kompanijų švietimo

strategijos galėtų būti atskiro tyrimo tikslas. Tyrimo dalyviams (įmonėms) buvo išskelti tokie kriterijai:

- Dydis (darbuotojų skaičius nuo 10žm. iki 250žm.);
- Vietinė kapitalo kilmė (Lietuvoje įkurtos ir veiklą vykdančios įmonės);
- Nors vienas darbuotojas per paskutinius 12 mėnesių dalyvavo mokymo programoje;
- Vykdomos veiklos specifika (gamyba/ paslaugų sektorius).

Įmonių kvietimas dalyvauti tyrime buvo vykdomas dviem žingsniais. Iš pradžių telefoninio pokalbio metu įmonių atstovų buvo klausiama apie pasiruošimą duoti interviu ir suteikti papildomos informacijos. Sekančiame žingsnyje buvo siekiama nustatyti ar per paskutinius 12 mėnesių įmonėje nors vienas iš darbuotojų dalyvavo kokioje nors mokymo programoje. Galutinė įmonių atvejų analizė buvo vykdoma kompanijose, kurios atitiko išskeltus kriterijus bei kurių direktoriai sutiko bendradarbiauti ir dalintis informacija. Kelių atrankos etapų taikymas sąlygojo, kad iš 86 įmonių į kurias buvo kreiptasi su kvietimu dalyvauti tyrime, tik 12 atitiko išskeltus kriterijus ir sutiko duoti interviu.

Tyrimo atvejai, mažos ir vidutinės įmonės, buvo pasirinktos keliais etapais:

- Preleminarus tyrimo įmonių sąrašas buvo sudarytas remiantis Lietuvos Verslo Informacijos katalogu. Renkantis įmones buvo vadovautasi išskeltais kriterijais: įmonės dydis, verslo kapitalo kilmė, darbuotojų dalyvavimas mokymo programoje, vykdomos veiklos specifika.

- Lietuvos Verslo ir Darbdavių (LVDK) konfederacija suteikė papildomą informaciją apie atrinktas įmones ir padėjo identifikuoti išskeltus kriterijus. Federacijos įgaliotas atstovas padėjo užmegzti individualų kontaktą su pasirinktu įmonių generaliniais direktoriais / personalo vadybininkais.

- LVDK nariams buvo suteikta išankstinė informacija apie vykdomą tyrimą, dešimt įmonių sutiko bendradarbiauti ir dalyvauti interviu. Laiko stoka ir nenorėjimas suteikti vertingą informaciją buvo pagrindinės priežastys dėl kurių buvo atsisakoma dalyvauti tyrime.

- Kitos kompanijos buvo pasirinktos „sniego gniūžties“ metodu, vadovaujantis išskeltais kriterijais (įmonės dydis, verslo kapitalo kilmė, darbuotojų dalyvavimas mokymo programoje, vykdomos veiklos specifika.)

Tyrimo atvejai susideda iš penkių gamybos ir septynių paslaugų sektoriaus įmonių. Buvo paimti 24 interviu: 6 pas generalinius direktorius / vadovus, 6 pas personalo vadovus ir 12 pas darbuotojus, kurie per paskutinius 12 mėnesių dalyvavo mokymo programoje. Kitas papildomos informacijos šaltinis – faktai, kurie yra paskelbti kompanijų internetinėse puslapiuose bei generalinių direktorių pateikti rodikliai.

Lauko darbai buvo atlikti 2008 06 05 – 2008 11 10 laikotarpio bėgyje. Interviu buvo imami darbo metu įmonių atstovybėse, jie buvo įrašomi, o vėliau transkribuojami.

Vieno atvejo analizė rėmėsi 2 interviu (įmonės direktorius/ personalo vadovas ir darbuotojas, dalyvaujantis mokymo programoje). Vieno interviu trukmė 45 – 60 minučių.

2.2 BENDROJI INFORMACIJA APIE ĮMONES

Atvejo tyrimas 1.

Bendrovė yra pirmaujančias pozicijas IT srityje Lietuvos rinkoje užimanti įmonė, kuri teikia plataus spektro paslaugas, susijusias su informacinėmis technologijomis. Įmonė teikia informacinius-infrastruktūrinius sprendimus, programavimo, aptarnavimo bei remonto paslaugas. Atskira specifinė įmonės veikla yra „silpnųjų srovių“ paslauga – inžinerinių saugos sprendimų paslaugų kryptis.

2008m. šios kompanijos įmonių grupėje dirbo apie 450 darbuotojų. Lietuvos įmonėje dirba apie 200 specialistų du trečdaliai kurių yra vyrai. Dauguma įmonės darbuotojų yra aukštos kvalifikacijos IT specialistai (baltosios apykaklės). Kompanija yra jaunatviška ir judri, tad jauniausiam specialistui yra 19m., vyriausiam 71m., o darbuotojų amžiaus vidurkis 32,5m. Įmonės darbuotojų komandą sudaro įvairių sričių specialistai: IT įstangos ir duomenų bazių priežiūros, pardavimo ir klientų aptarnavimo, IT konsultavimo, projektų valdymo, procesų analizės ir optimizavimo, programavimo, IT saugos, IT sistemos analizės ir integravimo, Finansų, marketingo, administravimo ir kt.

Kaip buvo išsiaiškinta labiausiai šioje įmonėje vertinamas kolektyvas, nes būtent nuo darbuotojų priklauso šio kompanijos teikiamų paslaugų kokybė bei sukuriamų produktų inovatyvumas. Darbiniai santykiai buvo apibudinti kaip „neformalus“, draugiški bei šilti. Specialistų komandą jungia bendri susibūrimai ir šventės, maža administracijos biurokratija bei valdžios hierarchija.

Įmonėje buvo įvardyti sekantys strateginiai tikslai: kurti naujus sprendimus, kurie padėtų klientams efektyviau valdyti verslą; tobulėti keliant darbuotojų kompetencija, gerinant ryšius su klientais, optimizuojant vidinius procesus; išlaikyti rinkos lyderio poziciją Lietuvoje bei siekti šios pozicijos kitose rinkose.

Visi įmonės strateginiai tikslai ir uždaviniai tiesiogiai paliečia personalo vadybos klausimus, tad įmonė savo verslo strategijoje nuolat atsižvelgia į personalo poreikius bei norus. Šioje kompanijoje būtent aukšto lygio specialistai kuria pridėtinę vertę įmonei ir įgyvendina verslo strategijoje užsibrėžtus tikslus. Dabartinė nepalanki ekonominė situacija rinkoje skatina

įmonę pradėti taupyti ir efektyviau verstis su turimais resursais, stabdyti žmogiškųjų išteklių plėtrą. Tai sąlygoja gerinti įmonės vidinę komunikaciją bei tobulinti darbuotojų kvalifikaciją.

Atvejo tyrimas 2.

Įmonė yra Didžiosios Britanijos rinkos ir visuomenės nuomonės tyrimų kompanijos padalinys. Lietuvos dukterinė šios grupės įmonė priklauso „Gallup“ organizacijai – pasaulinė tyrimų kompanija, kuri veikia 20 pasaulio šalių (grupės pagrindinis biuras randasi JAV). Ši bendrovė kaip ir visi kiti Gallup organizacijos padaliniai savo veikloje vadovaujasi pasauliniais tyrimų veiklos standartais, derindama ir pritaikydama šiuos standartus vieniams analizės standartams.

Įmonė buvo įkurta 1992 metais ir buvo pirmoji rinkos ir visuomenės nuomonės tyrimų kompanija Lietuvoje. Nuo pat kompanijos įkūrimo įmonė veikė visuomenės nuomonės tyrimų srityje Lietuvoje ir užsienyje, o savo projektų koordinavimo paslaugas teikė Centrinėje ir Rytų Europoje, Rusijoje ir Baltarusijoje. Gallup organizacija, kuriai priklauso tiriamoji kompanija, jungia visuomenės nuomonės ir tyrimų kompanijas JAV, Europoje, Azijoje ir Australijoje. Kompanijos klientai yra gerai žinomos pasaulinės, regioninės ir vietinės „mass media“ įmonės. Šioje įmonėje dirba 15 žmonių, kurie dirba pilnu etatu: projektų vadovai, analitikai ir techniniai darbuotojai (programuotojai, apklausų atlikėjai). Įmonei priklauso 500 šimtų apklausų atlikėjų tinklas visoje Lietuvoje, kurie yra sandomi priklausomai nuo projekto.

Kompanija savo veikloje taiko kokybinius ir kiekybinius sociologinius tyrimo metodus ir dirba su įvairiais projektais. Tokia įmonės veiklos specifika kaip ir veikimas užsienio rinkose suteikia personalui galimybę nuolat neformaliai kelti profesinę kompetenciją ir tobulinti įgūdžius. Visi nuo pat įkūrimo dirbantis specialistai turi aukštąjį išsilavinimą, jaunoji personalo karta turi bakalauro/magistro laipsnio išsilavinimą arba studijoje universitete. Keturi personalo nariai yra mokslo daktarai. Darbuotojų kaita yra labai maža: apie 80% specialistų dirba nuo pat įmonės įkūrimo pradžios.

[...] praktiškai pradėjo dirbti jauni ir senstam kartu taip sakant. [...] (V, P, 74)¹

Atvejo tyrimas 3

Ši mažo dydžio įmonė yra viešbutis, kuris teikia apgyvendinimo ir su šia veikla susijusias paslaugas. Keturių žvaigždučių viešbutis randasi pačioje Vilniaus senamiesčio širdyje, kelių žingsnių atstumų nuo pagrindinių turistų pamėgtų gatvių. Įmonė bendradarbiauja su užsienio

¹ Pirmoji raidė žymi įmonės veiklos sektorių, kur „G“ - gamybos sritis, „P“ – paslaugų sektorius; antroji raidė žymi interviu dalyvio statusą, kur „V“ – vadovaujamos pareigos, „D“ darbuotojas dalyvaujantis mokymo programoje; skaičiai reiškia transkribuoto interviu eilutės numerį.

turistinėmis agentūromis, kad galėtų formuoti nuolatinių svečių ratą. Svečiams atvykstantiems į Lietuvą siūloma rinktis iš 32 skirtingo tipo kambarių, o klientai, kurie norėtų apsistoti ilgesniam negu 1 mėnesio laikotarpiui patariama nuomotis viešbučio butus. Į užsienio klientus orientuota verslo strategija iškelia specifinių reikalavimų viešbučio darbuotojams. (užsienio kalbų mokėjimas ir pan.)

Viešbutis buvo įkurtas 2003m. Šioje įmonėje dirba 16 žmonių (šis skaičius nesikeičia nuo pat įkūrimo). Kompanijoje nėra personalo vadovo. Viešbučio darbuotojai ir vadovybė darbo klimata apibūdino kaip neformalų ir „šiltą“.

Kompanijoje nėra formalios verslo strategijos kaip ir žmogiškųjų išteklių vadybos, bet visas kolektyvas yra puikiai informuotas apie pagrindinius verslo strategijos tikslus, o būtent, apie išplėstinius, užsienio turistam teikiamų, paslaugų gerinimo perspektyvas ir kokybę.

Mūsų uždaviniai, t.y. kad svečiai, kurie atvyksta jaustųsi kaip namie ir kad išvykę būtų patenkinti ir norėtų grįžti [...]. (V, P, 31-32)

Atvejo tyrimas 4

Kompanija – vidutinio dydžio knygų leidykla, kuri sėkmingai veikia Lietuvos rinkoje. Leidykla savo veiklą pradėjo 1990 m, iškart po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Per 18 darbo metų ši įmonė tapo pirmaujančia leidykla Lietuvos rinkoje. Šiuo metu įmonė užima svarbiausią vietą pagal literatūros, skirtos suaugusiesiems, vaikams ir paaugliams, leidybą ir antrąją vietą pagal šviečiamosios bei mokomosios literatūros leidybos apimtį. Kompanija yra didžiausios knygų leidybos ir prekybos grupės Baltijos šalyse dalis. Grupę taipogi sudaro leidykla „Šviesa“, pirmasis oficialus knygų klubas Lietuvoje Knygų klubas ir mažmeninės knygų prekybos tinklas „Pegasus“. Įmonių grupėje dirba daugiau kaip 400 žmonių. Bendras leidyklos darbuotojų skaičius siekia 200 žmonių. Darbuotojų kaita šioje įmonėje yra charakterizuojama kaip labai maža, o atmosfera bei klimatas yra vertinamas pozityviai kaip pačiais darbuotojais taip ir vadovais. Leidyklos misija – palaikyti Lietuvos kultūrinį vystimąsi, skatinti pažinimo ir skaitymo poreikį, teikti pažinimo džiaugsmą ir skaitymo malonumą.

Iki dabartinio momento vyko aktyvus įmonės vystimasis. Jis aprėpė du aspektus - veiklų skaičiaus didinimas bei žmonių dirbančių kompanijoje skaičiaus didinimas. Greito Lietuvos ekonomikos augimo sąlygomis, personalo paieška bei atranka tapo vienu svarbiausių įmonės iššūkiu. Darbo jėgos trūkumas Lietuvos darbo rinkoje paskatino įmonės vadovybę skirti didelį dėmesį personalo paieškos, atrankos bei formavimo procesams. Dabartinė ekonomikos recesijos situacija Lietuvoje daro didelę įtaką abiems procesams – žmogiškųjų išteklių vadybai bei žmogiškųjų išteklių plėtrai (ŽIP). Įmonė siekia palaikyti gerai nusistovėjusią pirmaujančią

poziciją Lietuvos rinkoje per tinkamą žmogiškųjų resursų naudojimą. Pagrindinių tikslu tapo personalo kvalifikacijos bei darbuotojų sugebėjimų palaikyti aukštus darbo standartus skatinimas. Viena iš pastarųjų įmonės iniciatyvų personalo kvalifikacijos gerinimo atžvilgiu pasižymėjo tuo, kad buvo įgyvendintas projektas, siekiant dalyvauti ES struktūrinių fondų finansuojamoje programoje „Žmogiškųjų išteklių plėtra“. Įmonės projektas dalyvavo konkurse, o dabartiniu metu yra laukiamas projekto paraiškos patvirtinimo.

Atvejo tyrimas 5

Kompanija yra vidutinio dydžio telekomunikacijų bendrovė. Ši įmonė yra tarptautinės užsienio korporacijos padalinys. Ši korporacija turi platų užsienio padalinių tinklą ir teikia paslaugas daugiau nei 50 šalių. Ši įmonė tai kontaktų centras, kuris teikia telekomunikacijų vidines/ išorines paslaugas Lietuvos, JAV, Europos ir kitiems klientams. Bendrovėje dirba patyrusieji konsultantai, kurie gali suteikti kvalifikuotą informaciją finansų, pramogų ir kitose srityse.

Daugiau nei 50% darbuotojų yra antro ir trečio kurso studentai, kurie mokosi įvairiose Lietuvos universitetuose. Vidutinis specialistų amžius yra 22-23 metai, tad šios įmonės kolektyvas yra labai jaunas. Labai daug studentų dirba pusę etato. Kadangi studentai šioje įmonėje sudaro didžiausią darbuotojų segmentą įmonei būdinga didžiulė specialistų kaita. Darbo klimatai personalas apibūdina skirtingai pozityviai ir negatyviai.

Įmonės veikla visiškai remiasi vykdomais projektais, kurie turi specifinių uždavinių ir konkretų įgyvendinimo laikotarpį. Žemesnės kvalifikacijos konsultanto pozicijos nereikalauja aukštojo išsilavinimo, bet norint dirbti vadybininko pozicijoje būtina turėti formalų išsilavinimą.

Iki šiol ši kompanija vykde agresyvią plėtros politiką, tad aktyviai teikė paslaugas ir didino specialistų-konsultantų skaičių. Dabartiniu momentu, kompanijoje pastebimi kolektyvo formavimo ir žmogiškųjų išteklių vadybos iššūkiai:

- labai didelė darbuotojų kaita įpareigoja įmone fokusuotis ties motyvacinės sistemos programomis, kad galima būtų mažinti specialistų kaitos rodiklius
- Jaunas darbuotojų skaičius iškelia darbo elgesio ir profesinio klimato sukūrimo klausimus.

[...] žmonės šiek tiek paikėja nu tiesiog matyt pagal ekonomines sąlygas ir panašiai, jų požiūris stipriai kinta į darbą, nu jiems tai yra nebe vertybė, nes realiai, tai ką, pakeisiu, labai paprasta viską galiu, jaunas, moku tą, kalbą moku, žodžiu kalnus galiu nuversti. [...] (V, P, 95-97)

Generalinis direktorius, vadovaudamasis užsienio partneriu “gerą patirtimi” pristatė vadybininkams personalo mokymosi svarbą motyvacinės sistemos sukūrimui. Personalo skyrius, mažindamas aukštos kvalifikacijos specialistų kaitą įgyvendino įmonėje darbinių veiklų monitorinio sistemą – kiekvieną mėnesį yra įvertinami kompanijos veiklos rezultatai, o darbuotojai supažindinami su tyrimo išvadomis.

Atvejo tyrimas 6

Įmonė yra visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų kompanija. Kompanija yra paslaugų sektoriaus įmonė teikianti intelektualinio pobūdžio paslaugas, susijusias su rinkos arba visuomenės nuomonės analize ir interpretavimu. Šios įmonės darbas susideda iš dviejų veiklų: techninis darbas – reikalingų duomenų gavimas įvairiomis technikomis bei intelektualinis darbas – gautos informacijos apdorojimas, analizavimas pagal kliento pateiktas užduotis arba standartizuotus tyrimo modelius. Pagrindiniai šios įmonės klientai yra didelės kompanijos veikiančios paslaugų sektoriuje: bankai, prekybininkai, draudimo bendrovės ir kt. 70% įmonės atliekamų tyrimų yra rinkos tyrimai, 30% socialinio pobūdžio informacijos analizė.

Tyrimų kompanija buvo įkurta 1996m. ir nuosekliai vystėsi su pačia Lietuvos rinka. Kai buvo įsteigta įmonė tik pradėjo formotis kapitalistinės sistemos pamatai, tad natūralu, kad kompanija augo kartu su rinka ir mokėsi iš privataus verslo klientu. Taip susiformavo jaunas profesionalu kolektyvas, kuris ir dirba iki šiol. Šios įmonės kolektyvas yra pastovus bei draugiškas. Įmonės vadovas ir įkūrėjas bando formuoti neformalius, horizontalius darbinius santykius ir pažymi, kad mato tame begalinę naudą. Didžioji darbuotojų dalis dirba įmonėje nuo pat jos įkūrimo ir tik nedidelė dalis nuolat keičiasi.

Tyrimų kompanija pozicionuoja save kaip maža įmone, tad pagrindiniu bendrovės tikslu laiko turimų klientų išlaikymą bei naujų suradimą. Verslo strategijos tikslas iš dalies siejasi su profesionaliu darbuotojų darbinių įgūdžių tobulinimu ir lavinimu. Kadangi kompanijos dydis neleidžia nuolat dalyvauti išorės mokymuose yra kruopščiai parenkamos mokslo konferencijos.

Atvejo tyrimas 7

Įmonė yra telekomunikacinių ir informacijos telefonų bendrovė. Įmonė savo veikla pradėjo 1992m. kai buvo įkurta tarp miestinė - tarptautinė telefonų stotis bei operatorių tarnyba. Kompanija pirmoji Lietuvoje pradėjo veikla telekomunikacijos srityje, tad greitai atrado savo verslo „nišą“ ir šiuo metu užima pirmaujančias pozicijas. Šiuo metu, valdydama keturis kontaktų centrus, kompanija yra šio verslo lyderė Lietuvoje. Kvalifikuoti įmonės specialistai per mėnesį aptarnauja virš milijono skambučių.

Pagrindiniu savo įmonės tikslu personalo vadovas laiko kokybiškas paslaugas, kurios tenkintų greitai besikeičiančius verslo klientų poreikius ir padėtų efektyviau valdyti verslo procesus bei užtikrintų darbuotojų, klientų, akcininkų sėkmę. Pagrindinė šios įmonės vizija yra tapti geriausiu ir patikimiausiu informacijos, klientų aptarnavimo partneriu Europoje.

Savo kasdieninėje veikloje kompanija vadovaujasi atvirumo principu, kuris reiškia bendradarbiavimą ir naujovių, pokyčių skatinimą. Santykius tarp darbuotojų ir klientų įmonė grindžia atsakingumu ir veiklumu, tad kompanijoje yra sukurta „šilta“ darbo atmosfera nuolat gilinama lojalių specialistų kompetencija.

Kadangi kompanija teikia informacinio pobūdžio paslaugas, o konsultacijos telefonu metu atskiras konsultantas reprezentuoja visą kompaniją įmonės ryškiai akcentuoja specialistų kompetencijos klausimus savo verslo strategijoje.

Bendrovė turi darbuotojų kompetencijų ugdymo planą, kuris susideda įvadinės programos, akcijos „atvesk draugą“, bandomojo laikotarpio uždavinių ir nuolatinės naujų darbuotojų supervizijos.

Socializacija įmonėje trunka gan ilgą laiką, nes pačioje darbo pradžioje taikoma aktyvaus mokymosi programa. Aktyvaus mokymosi programa trunka mėnesį. Šį laiką naujas darbuotojas supažindinamas su įmonės tikslais, uždaviniais ir yra praktiškai atitrauktas nuo tiesioginio darbo. Taip pat darbuotojui yra suteikiamos bendravimo telefonu, bendrosios psichologijos ir vadybos žinios. Aktyvaus mokymosi programa yra socializacijos įmonėje būdas, bet lygiagrečiai yra taikomos neformalios įsitvirtinimo įmonėje technikos. Šioje įmonėje nuo pat darbo pradžios darbuotojui skiriamas atskiras prižiūrėtojas-supervizorius, kuris yra atsakingas už naujo darbuotojo sėkmingą veiklą. Supervizorius yra tarsi sektinas pavyzdys naujam darbuotojui, tad kurį laiką jis praleidžia šalia, klausydamasis kaip supervizorius aptarnauja klientus, kokius veiksmus atlieka kompiuteryje.

Atvejo tyrimas 8

Kompanija yra pirmasis ir labiausiai pasisekęs inovatyvių įmonių žinių ekonomikos plėtros projektas Lietuvoje. Ši organizacija kartu jungia aukštąjį švietimą, mokslinių tyrimų įstaigas, valdžios atstovus ir pramonę ir kuria verslo paramos infrastruktūrą Vilniaus Saulėtekio teritorijoje. Organizacija atsirado dviejų Vilniaus universitetų vykdomo strateginio plano pasėkoje. Šis planas reglamentuoja siekį perkelti keletą fakultetų iš centrinės Vilniaus dalies į Saulėtekį su tikslu geografiškai racionalizuoti universitetų išsidėstymą ir suteikti paramą ir stimulą organizacijai kaip mokslinių tyrimų centrui.

2006-2008 metais kompanija įgyvendino tris Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos projektus - Technologijų perdavimo centro ir Saulėtekio interprenerių mokyklos kartu

su pirmojo Mokslo ir technologijų parko statybomis – visų tikslas yra teikti visas reikiamas verslui žinias ir paslaugas vienoje vietoje.

Ši organizacija yra mažo dydžio joje pilnu etatu dirba 10 žmonių, kurie turi pasirašę terminuotą darbo sutartį, visi kiti specialistai yra samdomi ir dirba lanksčiu pagrindu. Darbo klimatas paskutiniu metu apibudinamas daugiau negatyviai.

Ši įmonė yra vienintelė ir unikali Lietuvoje žinių ekonomikos organizacija, kuri atsirado įgyvendinant politinės valdžios programą. Remiantis šia programa iki 2013 Lietuvoje turėtų būti įsteigti penki žinių ekonomikos centrai: du centrai Vilniuje kuruojami dviejų didžiausių Vilniaus universitetų, vienas centras Kauno Technologijos universiteto pagrindu ir du specializuoti – žemdirbystės ir pajūrio – Klaipėdoje.

Pagrindinis strateginis kompanijos tikslas yra mokslinių tyrimų, studijų ir inovatyvių verslų plėtra bendroje Saulėtekio teritorijoje. Išskirtinis tikslas yra organizuoti aktyvesnį mokslinių centrų ir kompanijų bendradarbiavimą ir padidinti pasaulinį verslo konkurencingumą.

Tikimasi sujungti ES Struktūrinių fondų, valstybės / savivaldybių biudžetus ir švietimo institucijų biudžetus, kad galima būtų pasiekti geresnių rezultatų racionalią kainą.

Ateityje, įmonės veikla bus susijusi su sukurtos infrastruktūros priežiūra, taikomaisiais moksliniais tyrimais, technologijų parkų ir inkubatoriais.

Atvejo tyrimas 9

Bendrovė yra maža IT kompanija, kuri veikia kompiuterinių programų skirtų verslo vadybai kūrimo srityje. Ši kompanija bendradarbiauja su privačiomis ir viešomis organizacijomis.

Kompanija nuolat dalyvauja nedidelėse projektuose, kuriose gali naudotis nedidelės, lanksčios įmonės privalumais. Taip ši kompanija atstovauja didelių užsienio programavimo holdingų interesus ir pristato/ diegia inovatyvius IT produktus galutiniams vartotojams. Pavyzdžiui, įmonė bendradarbiauja su didžiausia Rusijos IT kompanija „1C“.

Kompanija įkūrė šios įmonės dabartinis direktorius 2003 metais. Šiai įmonei nebuvo būdingas staigus augimas – dabartiniu momentu šioje kompanijoje dirba 11 darbuotojų, kiekvienais metais yra papildomai samdomi 1/2 specialistai.

Dauguma šios kompanijos darbuotojų yra aukštos kvalifikacijos IT specialistai ir Kompiuterinių sistemų analitikai, kurie turi aukštąjį ekonomikos arba programavimo išsilavinimą. Nedidelė dalis darbuotojų yra magistratūros paskutinių kursų studentai. Aukšta darbuotojų kvalifikacija yra esminė sąlyga sėkmingam šios kompanijos darbui, nes IT srities žinios programavimo įranga ir kiti svarbūs dalykai yra nuolatiniame kaitos procese.

Darbo klimatas šioje įmonėje yra pozityvus ir buvo apibūdintas kaip draugiškas. Darbuotojai bendrauja neformaliai, o veiklos atmosfera - labai šilta. Išskirtinis dėmesys yra skiriamas specialistų lojalumui įmonei. Visą įmonės veiklą ir užduočių atlikimas remiasi neformaliai santykiais tarp darbuotojų.

Kompanija kryptingai investuoja materialinius resursus į infrastruktūros modernizavimą, žmogiškųjų išteklių plėtros mokymus ir specialistų kompetencijos kėlimą. Žmogiškųjų išteklių vadybos ir plėtros tikslai kaip ir individualus darbuotojų klausimai yra aptariami ir tobulinami kasdieninėje veikloje, verslo strategijoje.

Atvejo tyrimas 10

Kompanija buvo įkurta 2002m. pagrindinė įmonės idėja buvo tapti vietiniu telekomunikacijų bendrove bei teikti paslaugas Lietuvos operatoriams. Dėl tuometinės rinkos situacijos ir kitų objektyvių priežasčių tos idėjos įgyvendinti nepavyko.

Dabar kompanija - tai informacinių technologijų (IT) įmonė nuosekliai plėtojanti ir tobulinanti savo veiklą įvairiose srityse. Įmonė daugiausia dėmesio skiria didelės apimties projektų valdymui; telekomunikacijų, informacinių sistemų, kompiuterinių tinklų projektavimui; galimybių studijų rengimui; projektų, atitinkančių ES reikalavimus, rengimui; konferencijų valdymo sistemos taikymui; aukštos kvalifikacijos specialistų nuomai.

Kompanijoje dirba 16 žmonių. Kolektyvo branduolį sudaro aukšto lygio specialistai, kurie turi sukaupę didelę darbo patirtį ir keletas jaunų, talentingų specialistų. Darbinė atmosfera buvo apibūdinta kaip šilta, neįpareigojanti. Kadangi specialistams nuolat tenka dirbti su kūrybos projektais tikslingai siekiama horizontaliu santykiu tarp aukštas pareigas užimančių darbuotojų ir pavaldaus personalo.

Atvejo tyrimas 11

Ši kompanija – tai vidutinio dydžio įmonių grupė (200 darbuotojų) kuriai priklauso tris kompanijos Lietuvoje – Vilniuje (70 darbuotojų), Kaune ir Klaipėdoje. Įmonė 11 metų veikia tarptautinėje rinkoje. Įmonei priklauso tarptautinei verslo grupei, kuri teikia įvairaus informacinio pobūdžio paslaugas Centrinėje ir Rytų Europoje. Ši įmonė yra finansuojama Skandinavijos akcininkų ir valdoma lietuvių direktoriaus.

Kompanija teikia šiais konsultacijas: informacija apie vietines ir užsienio kompanijas, duomenų bazės pardavimai, kontaktinė informacija, verslo veikla, užsienio kompanijų paieška, poilsio ir pramogų informacija ir pan.

Įmonė veikia sekančiose srityse: informacija telefonu; reklaminių stendų Lietuvos keliose pardavimai, kontaktų centrai, internetinio puslapio informacija.

Apie 25-30% darbuotojų yra bakalauro ir magistro programų studentai, kurie mokosi skirtingose Lietuvos aukštosiose mokyklose. Vidutinio amžiaus bendros ir žemesnės kvalifikacijos personalas yra jauno amžiaus – apie 20 metų. Daugumai šių studentų ši kompanija yra pirma darbo vieta. Studentai sudaro didžiąją personalo dalį, tad, natūralu, kad darbuotojų kaita šioje įmonėje yra labai didelė palyginus su vietiniai darbo kaitos indikatoriais.

Įmonės žmogiškųjų išteklių vadybai ir darbo kultūrai būdingi amerikietiško verslo bruožai – viešumo pabrėžimas yra pagrindinė šios kompanijos vertybė.

[...] mes periodiškai turim geriausių darbuotojų apdovanojimus. Ir tai yra viešai publikuojama, viešai iškabinama. Apskritai viešumas yra viena iš tų vertybių, kuriuos kurios siekiam. Sakykim, visas ofisas, visi čia keli šimtai kvadratinių metrų yra stiklinės sienos [...]. (V, P, 37-40)

Kompanija pabrėžia draugišką atmosfera kolektyve ir geras darbo sąlygas kaip svarbius prioritetus.

[...]Ką mes darom iš aktyvių veiksmu tai kiekvienais metais darom monitoringą organizacijos klimato, organizacijos klimato tyrimą ir iš to galime matyti ir bendras darbuotojų nuostatai ir darbuotojų nuostatas atskiruose padaliniuose. (V, P, 268-270)

Sugebėjimas teikti paslaugas vietinėje rinkoje ir dalyvauti konkurencinėje kovoje yra priimamas kaip vienas svarbiausių verslo iššūkių. Visi kiti rinkos klausimai yra susiję su personalo komandos formavimu ir žmogiškųjų išteklių vadyba:

- Padidėjusi darbuotojų pasiūla (CV ir gyvenimo aprašymų skaičius palyginus 6 mėnesių laikotarpį ženkliai padidėjo) savaime sąlygoje pretendentų atrankos užduoti vykdančioms atranką. Visi kandidatai turi skirtinga išsilavinimą (pvz. psichologija, pedagogika arba filologija), tad labai svarbu atrasti specifinius atrankos kriterijus ir metodologija.

- Didelė darbuotojų kaita įpareigoja žmogiškųjų išteklių skyrių dirbti ties personalo motyvacinės sistemos sukūrimu, kad galima būtų sumažinti specialistų išėjimo iš darbo skaičių.

[...] du matyt iššūkiai būtų. Pirmas tai yra darbuotojų paieška ir atsirinkimas tinkamas žmonių išlaikymas [...].(V, P, 217)

Kompanijos žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat rengia organizacijos darbo klimato tyrimus (darbuotojų klausimynų apklausa), kad galėtų spręsti aukščiau įvardytas problemas. Šių

tyrimų analizės pasėkoje yra parengiami veiksnių planai, kurie padeda išspręsti probleminius klausimus. Šių anketų rezultatai įtakoja direktoriaus ir personalo vadybininko veiklos prerogatyvas.

Atvejo tyrimas 12

Įmonė yra informacinių technologijų paslaugų srityje dirbanti Lietuvos privataus kapitalo kompanija. Kompanija buvo įkurta 2000 -taisiais metais kelių kompiuterinių technologijų specialistų. Įmonė teikia elektroninės komunikacijos projektavimo bei diegimo sprendimus telekomunikacijų, finansų, nekilnojamojo turto ir kitų sektorių įmonėms. Taip pat kompanija teikia interneto, extraneto, intraneto paslaugas; įgyvendina elektroninės komercijos projektus.

Vadovo manymu, kompanijos verslo sėkmės garantas yra sąžiningi, darbštūs, gerai savo darbą išmanantys ir atliekantys darbuotojai. Šiuo metu įmonėje dirba 10 - 12 aukščiausios kvalifikacijos sistemų programuotojai, dizaineriai ir projektų vadovai. Jų sukauptos žinios bei patirtis leidžia verslui tikėtis dar geresnių rezultatų ateityje.

Įmonės direktorius savo žinių lygį kėlė, pusę metų studijuodamas Švedijos universitete elektroninio verslo administravimą. Gautos žinios tiesiogiai siejasi su kompanijos veiklos specifika, tad vadovas stengiasi pagal išgales bei Lietuvos rinkos galimybes taikyti gautas teorines, akademinės žinias.

Remdamasis savo žiniomis vadovas nedidelį šios įmonės kolektyvą griežtai suskirstė pagal atliekamas darbo funkcijas. Visi specialistai gerai susipažinę su šių padalinių strateginiais darbo tikslais, veiklos uždaviniais. Anot vadovo toks griežtas profesinių veiklų skirstymas pagal asmeninę atsakomybę ir priklausimą konkrečiam padaliniui leidžia pasiekti laukiamų rezultatų mažesnėmis sąnaudomis ir prie labai trumpą laiką.

Kompanijoje reguliariai yra daromi kassavaitiniai darbo susirinkimai, kurių metu yra pristatomi artimiausios savaitės darbai, aptariami praėjusios savaitės sunkumai, aktualūs klausimai. Tokiu būdu kolektyvas yra nuolat informuotas apie strateginius tikslus, gali aptarti rūpimus darbo klausimus ir pasidalinti savo asmenine nuomone vienu ar kitu klausimu specialistų grupėje.

Analizė. Remiantis tyrimo metu gauta bendrąja charakteristikos informacija visas įmones galime klasifikuoti pagal iškeltus rodiklius: aukšta / įprastinė darbuotojų kvalifikacija; įmonės dydis (darbuotojų skaičius, disponuojami finansiniai resursai); įmonėje vyraujantis pozityvus / negatyvus požiūris į suaugusiųjų mokymąsi.

Lentelė 3. Įmonių klasifikacija

Rodikliai	Atvejo Nr.
<i>Įmonių darbuotojų kvalifikacija</i>	
Aukšta darbuotojų kvalifikacija	1, 2, 6, 8, 9, 10, 12 (grupė A)
Įprastinė darbuotojų kvalifikacija	3, 4, 5, 7, 11 (grupė B)
<i>Įmonės didis (darbuotojų skaičius, finansiniai resursai)</i>	
Mažo dydžio įmonė	2, 3, 6, 8, 9, 10, 12
Vidutinio dydžio įmonė	1, 4, 5, 7, 11
<i>Įmonėje vyraujanti nuostata darbuotojų mokymosi atžvilgiu</i>	
Pozityvi	1, 5, 9, 10
Neutrali	2, 3, 4, 7, 8, 11
Negatyvi	6, 12

2.3 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS IR ĮMONIŲ PERSONALO MOKYMOŠI POLITIKA

Atvejo tyrimas 1.

Įmonėje dirba didelis skaičius darbuotojų, dauguma jų yra aukštos kvalifikacijos specialistai, tad kompanijoje veikia atskyras personalo skyrius. Įmonės personalo skyrių sudaro keturi žmonės, kurie sprendžia įvairius su darbuotojais susijusius klausimus: specialistų atranka ir apmokymai, motyvacinės sistemos sukūrimas ir palaikymas, supervizija.

Įmonė veikia IT srityje, tad kompanija nuolat susiduria su aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumu. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų yra tinkamo specialisto atranka ir pradinių žinių suteikimas. Darbuotojų atranka įmonė vykdo savo pajėgumais, nors tam tikrais atvejais tenka naudotis išorinių atrankas vykdančių organizacijų paslaugomis. Darbuotojams keliami aukšti atrankos reikalavimai: aukštas išsilavinimas toje srityje, kurios žinios reikalingos konkrečiai pozicijai, darbinė patirtis ir geras įvertinimas iš ankstesnės darbovietės. Visi aukščiau minėti faktai yra tikrinami pokalbio metu į kurį kviečiami aukštosios mokyklos įvertinimus turintys specialistai. Pokalbio metu prašoma pateikti rekomendacinius laiškus, atliekamos bandomosios darbinės užduotys, sprendžiami psichologiniai testai. Šie taikomi metodai leidžia pasirinkti kompetentingus darbuotojus atitinkamai pozicijai.

Atrinktiems dirbti įmonėje specialistams yra taikoma darbuotojų įvadinė programa, kurios metu suteikiamos pagrindinės busimame darbe reikalingos žinios, aptariamos darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai ir kurios metu vyksta pradinė naujos komandos nario darbinė socializacija.

Įmonė turi gerai išplėtotą žmogiškųjų išteklių strategiją, kur iš dalies siejasi su įmonės strateginiais tikslais ir misija. Kadangi kompanija veikia IT technologijų ir paslaugų sferoje yra labai svarbu turėti konkrečių profesijų darbuotojų kompetenciją patvirtinančius sertifikatus. Kompetenciją patvirtinantys sertifikatai leidžia dalyvauti valstybės organizuojamose konkursuose, o tų laimėtų konkursų skaičius tiesiogiai lemia pridėtinę vertę įmonei. Dėl šios

priežasties kompanija nuolat rūpinasi savo kolektyvo narių turima kompetencija siusdama darbuotojus į specifinius kursus, o kartais pasinaudodama viešomis mokymo paslaugomis. Įmonė dalyvavo Europos Sąjungos remiamoje žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymo programoje bei šiuo metu aplikuoja į naujo programavimo dokumento priemonę. Įmonių grupės personalo vadovas teigė, kad kompanija nerengė šių mokymo naudingumo įvertinimo tyrimų, bet dalyvavime jose mato tiesioginę naudą kompanijai.

Visi aukštos kvalifikacijos darbuotojai bei vadovai, kurie yra išdirbę įmonėje daugiau negu metus gali dalyvauti mokymosi rėmimo programose. Specialistai dalyvaujantys mokymosi rėmimo programoje gauna iki 80% studijų kainos paramą. Taip pat personalo skyrius organizuoja ir praveda vidinius mokymus atsižvelgiant į tam tikrų žinių poreikį. Vidiniai kursai yra skirti įmonės pagrindiniams specialistams. Pagrindinės mokymų tematikos būtų tokios: vadovavimas, pardavimo įgūdžiai, derybos

Atvejo tyrimas 2.

Kadangi įmonė yra mažo dydžio joje nėra specializuoto žmogiškųjų išteklių vadybos ir plėtros padalinio. Pareigų pasiskirstymas šioje įmonėje įvairialypis:

- Projektų vadovai yra atsakingi už projektų įgyvendinimą įvairiais jų vystymo laikotarpiais: metodų paruošimas, pilotinis tyrimas, pavyzdinis dizainas, lauko tyrimas, duomenų taisymas ir suvedimas, duomenų analizė ir išvadų rengimas. Projektų vadovas taip pat bendrauja su klientais projekto įgyvendinimo metu.

- Techninis personalas (apie 80% visų darbuotojų) atlieka specifinę veiklos užduotis pvz., duomenų suvedimas, vis dėl to dažniausiai jie dalyvauja keliose projektuose ir yra prižiūrimi kelių projekto vadovų.

Personalo paieška, atranka ir apmokymais užsiima generalinė direktorė kartu su projektu vadovais. Kompanija turi ilgą trukmę specifinę personalo atrankos strategiją: įmonės direktorė pusę etato dėsto Vilniaus universitete, Sociologijos katedroje ir kviečia geriausius studentus dirbti įmonėje, netgi pirmo, antro kurso studentus. Pradedant pirma darbo diena, studentai yra įtraukiami į neformalų švietimą kompanijoje: projektų vadovai prižiūri naujus specialistus, taip pat juos konsultuoja jų kolegos - techniniai darbuotojai. Direktorės teigimu, naujo darbuotojo paruošimas užima metus ar du kol specialistas įgis reikiamų įgūdžių ir žinių efektyviam darbui kompanijoje. Universitetinių žinių derinimas su darbine praktika įgalina specialistus siekti geriausių rezultatų.

Tokia atrankos ir neformalaus apmokymo strategija šioje kompanija pasitvirtino ir atnešė tiesioginės naudos - daugiau kaip 75% jaunų specialistų yra buvę Vilniaus universiteto studentai. Darbo patirtis kitose tyrimų kompanijose yra negatyviai vertinama (priimama negatyviai dėl

skirtingų tokių kompanijų organizacinių kultūrų), tad kitų įmonių pretendentai nėra kviečiami dirbti šioje įmonėje.

Kvalifikuota darbo jėga pagrindas kompanijos veiklai, kuri yra orientuota į labai specifinio žiniomis apie rinkos ir visuomenės nuomonės tyrimus paremto produkto - sukūrimą. Šiame darbe reikalinga visų sričių kvalifikacija: komunikacijos įgūdžiai, sociologijos ir psichologijos žinios, ekonomikos procesų supratimas, užsienio kalbų mokėjimas ir sugebėjimas dirbti individualiai ir komandoje. Projektų vadovai turi atitikti aukštus veiklos standartus, IT žinios yra privalomos techniniams darbuotojams. Kompanija išskirtinį dėmesį suteikia neformaliai švietimui įmonėje, dažniausiai prireikia apie 2 metus paruošti sugebanti dirbti individualiai specialistą.

[...]Pradžioje už rankutės sakykim vedžioja tų projekto vadovas arba su kuo jis dirba. Aiškina, klausia, padeda. (V, P, 187-188).

Išoriniai mokymai laikomi naudingi tik tiems specialistams kurie turi kelerių metų darbo patirties šioje kompanijoje. Projektų vadovams ir aukšto lygio specialistams suteikiama proga dalyvauti užsienio konferencijose ir seminaruose, kuriose supažindinama su naujais tyrimo metodais. Tokie seminarai, dažniausiai susideda iš mokslinių, tyrimo ir švietimo elementų. Įmonės veiklos pradžios dekadaje dalyvavimas užsienio kursuose buvo aktyvesnis.

[...] Galima galbūt būtų iš principo išsiusti irgi į Ameriką bet nes ten daugiau mokymo yra, bei Anglijoje, bet jis turi padirbt ir tada gaus kažkokios informacijos daugiau, tai porą esam taip siuntę į kelius seminarus, bet tokius na nelabai ilgus.[...] (V, P, 190-193)

Sprendimą dėl konkretaus specialisto dalyvavimo išorinėse apmokymuose priima direktorė, gerai ji apgalvodama ir pasverdama visus už ir prieš.

[...] Tai dabar jau atsirinkinėjam kur verta važiuot kur neverta važiuot, nu kažkaip pagal tą turinį laiko. (V, P, 214-215)

Neformalus švietimas kompanijos veiklos procese – projekto vadovų konsultacijos, savišvieta yra suprantami kaip pagrindinis būdas pasiekti aukštą personalo kvalifikaciją ir pasaulinius veiklos standartus. Šioje kompanijoje vyrauja labiau skeptiškas požiūris į išorinius mokymo kursus, išskirus vienos savaitės Gallup organizacijos konferencijas, kurios vyksta JAV (direktorė ir vienas projektų vadovas negureliai dalyvauja šiose konferencijose).

Atvejo tyrimas 3.

Viešbutyje pastebima didelė darbuotojų kaita. Vis dėl to vadovybė nėra linkusi sureikšminti šio fakto ir nemano, kad svečių namai daug praranda dėl nuolatinės personalo paieškos. Įmonės direktorė yra atsakinga dėl personalo vadybos, administravimo ir darbo kokybės užtikrinimo. Taip pat direktorė, tiesiogiai, yra atsakinga už personalo apmokymus žmogiškųjų išteklių plėtrą. Moterų darbuotojų skaičius yra didesnis tarp aukštos ir žemos kvalifikacijos darbuotojų.

Žmogiškųjų išteklių vadybos tikslai yra tiesiogiai susiję su pagrindiniais verslo strategijos tikslais – teikiamų paslaugų plėtra (nuolatinis viešbučio klientų didėjimas) ir darbas ties paslaugomis – kokybės tobulinimas). Dėl šios priežasties yra svarbi personalo kvalifikacija: bendrieji įgūdžiai ir bendravimo sugebėjimai (mokėjimas sudaryti pozityvų pirmą įspūdį klientui, konfliktinių situacijų išsprendimo valdymas). Nuo to laiko kai svečių namai, teikdami savo paslaugas, orientuojasi į užsienio klientus užsienio kalbų mokėjimas yra pagrindinis reikalavimas aukštos ir žemos kvalifikacijos personalui.

Viešbutis lavina formaliąją darbuotojų kvalifikaciją įvairiais būdais:

- Įmonė naudoja išorinių konsultantų pagalbą organizuodama mokymo kursus. Pavyzdžiui, mokymu kuras “Sveikata, švara ir higiena” buvo organizuota visam viešbučio personalui kompanijos vadovybės iniciatyva. Vis dėlto šie mokymų ciklai yra atsitiktiniai, įmonė neturi tikslingos personalo vadybos plėtros programos ir neturi jokios pasikartojančių mokymų programos.

- Darbuotojai yra skatinami mokytis užsienio kalbų, tad personalui suteikiama galimybė dalyvauti išorinėse užsienio kalbų kursuose.

- Viešbutis yra pasirašęs bendradarbiavimo sutartį su Vilniaus Žirmūnų mokymų centru, kuris priklauso ir pavaldus Lietuvos darbo biržai. Šios sutarties pasėkoje viešbučiui yra parengta speciali mokymų programa (šių kursų trukmė 60val., mokymų programa susideda iš penkių modulių, dalyviams yra išduodami kvalifikaciniai sertifikatai)

- Visiems Darbo biržos kursų dalyviams, sėkmingai baigusiems mokymų programą, viešbutis suteikia galimybę atlikti praktiką, o geriausiems pasiūlo įsidarbinti kompanijoje. Tokių būdų svečių namai dalyvauja Darbo biržos organizuotoje “darbo jėgos” rėmimo programoje.

Pat populiariausias personalo mokymosi būda šioje įmonėje yra neformalus mokymasis iš kolegų. Visas viešbučio kolektyvas visada yra teigiamai nusistatęs naujų darbuotojų atžvilgiu, tad visiems jiems yra skiriamas patyręs supervizorius.

Nežiūrint į tai, kad įmonėje nėra jokios žmogiškųjų išteklių plėtros programos ir pasikartojančių mokymų planų, personalo mokymuisi skiriamas išskirtinis dėmesys. Personalui

suteikiama išorinių ir vidinių mokymų galimybė. Viešbutis kartais kviečia išorinius konsultantus, kurie parengia šio verslo specifikai pritaikytas programas. Svečių namai bendradarbiauja su Vilniaus Žirmūnų mokymų centru, kuris organizuoja kvalifikacijos kėlimo kursus žemesnio išsilavinimo darbuotojams.

Atvejo tyrimas 4.

Personalo skyrius yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių vadybą bei plėtrą. Personalo skyrių sudaro šeši žmonės ir du padaliniai (Vilniuje ir Kaune). Skyrius yra atsakingas už darbuotojų paiešką, atranką bei personalo darbo monitoringą. Bendradarbiaujant su personalo vadovu, darbuotojų apmokymų strategija yra gerai išvystyta, o mokymų politikos tikslai įgyvendinti. Kadangi įmonės generalinė vadovybė efektyvią personalo motyvaciją laiko vienu iš pagrindinių įmonės tikslų, į personalo skyriaus kompetencijas taipogi įeina ir darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimas, įgyvendinimas bei palaikymas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos pagrindiniai dabartiniai tikslai orientuojasi į personalo vertinimo sistemos bei personalo skatinimo sistemos pristatymą įmonės darbuotojams. Personalo vertinimo sistema siekia įgyvendinti nuolatinį darbinį veiklų vertinimą pagal griežtai nustatytus kriterijus ir nurodytus rodiklius. Personalo skatinimo sistemą sudaro:

- Piniginis įvertinimas, priklausomas nuo personalo formalijų rodiklių vertinimo rezultato.
- Nepiniginis įvertinimas, kuris daromas remiantis personalo vadovo suteikta informacija apie darbuotoją ir kasmetinių interviu su darbuotojais rezultatais. Interviu siekia nustatyti darbuotojų požiūrį į darbą kompanijoje ir padeda identifikuoti darbuotojų mokymosi poreikius bei karjeros siekius.

Kompanija naudoja įvairias pinigines ir nepinigines darbuotojų skatinimo formas siekiant padidinti darbuotojų lojalumą darbo vietai bei motyvaciją: papildomus bonusus, socialinio bei medicininio draudimo išmokėjimas, parama bei pagalba esant reikiamoms aplinkybėms/ įvairūs įvykiai gyvenime, įmonė suteikia savo darbuotojams galimybę dalyvauti įvairiuose išorinėse mokymosi kursuose. Personalo vertinimas bei motyvacija yra tarpusavyje susijusi su darbuotojų kvalifikacijos skatinimu per formalius vidinius ir išorinius mokymus. Neformalus mokymas (treningų schemas) taipogi yra pristatomas įmonės darbuotojams ir turi reikšmingą vaidmenį pradiniam darbuotojų socializacijos įmonėje procesui.

Konkretūs apmokymų kursai organizuoti įmonėje tokia tvarka, kad kartais yra kviečiami išoriniai dėstytojai. Darbuotojų galimybės dalyvauti išoriniuose mokymuose priklauso nuo personalo vadovo: dažniausiai jie disponuoja reikiama informacija ir daro sprendimus dėl darbuotojų apmokymų. Norėdama gauti reikiamo darbuotojų apmokymams finansavimo įmonė

išvystė specialų projektą ir dalyvauja konkurse ES struktūrinė paramą gauti. (per žmogiškųjų išteklių plėtros programą).

Įmonė neturi struktūruoto ar strateginio darbuotojų vystimosi plano. Kompanija didelį dėmesį skiria neformaliam vidiniam mokymuisi. Taipogi, yra pastebimos pastangos išorinių resursų paieškoje (paraiška gauti ES paramą per žmogiškųjų išteklių plėtros programą).

Atvejo tyrimas 5.

Regioniniai padaliniai, kuriuose dirba daugiau negu 150 specialistų turi personalo skyrius. Įmonėje dirba penki personalo vadybininkai, kurie atsako už įvairias žmogiškųjų išteklių vadybos ir žmogiškųjų išteklių plėtros veiklas – personalo paieška ir atranka, specialistų apmokimai, motyvacinės sistemos sukūrimas, personalo darbo kultūros formavimas ir pan.

Padalinio vadybininkai kartu su projekto vadovu priima sprendimus dėl specialistų dalyvavimo apmokymu programose.

Nuo to laiko kai įmonė dirba su projektais, kompanija sukūrė unifikuota žmogiškųjų išteklių plėtros schemą, kuri yra taikoma visose šios įmonės padaliniuose.

Pagrindiniai, žmogiškųjų išteklių vadybos tikslai yra susiję su pastoviu personalo žinių atnaujinimu ir dirbančio personalo motyvacijos didinimu.

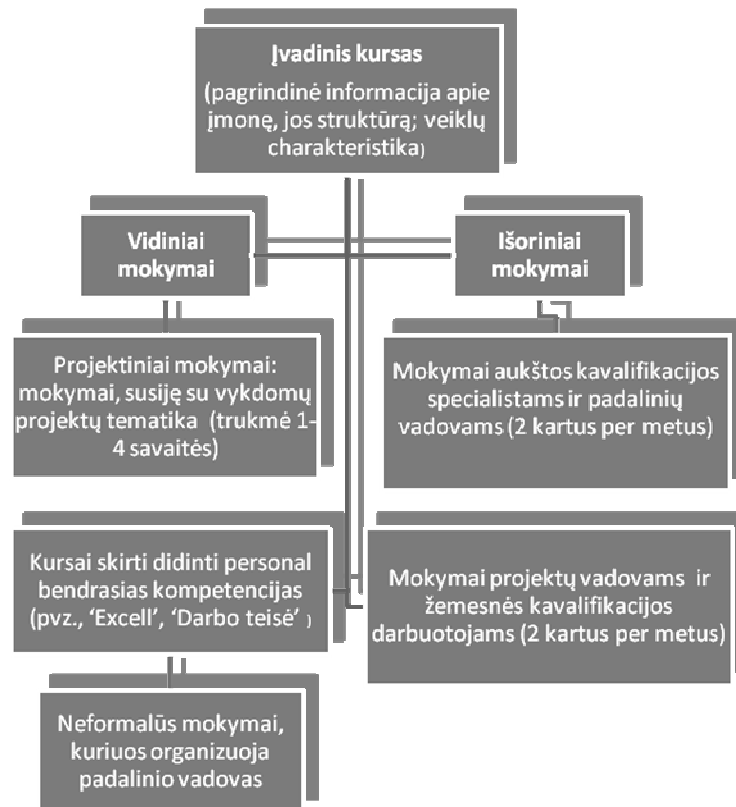
Kompanija taiko vidinio specialistų mokymo metodą. Šie apmokymai, dažniausiai yra susiję su vykdomais projektais ir suteikia apie jį specifinių žinių.

Profesinis augimas kompanijoje yra tiesiogiai susijęs su švietimu – kandidatai į aukštas pozicijas parenkami atsižvelgiant į turimą formalų išsilavinimą. – aukštojo mokslo diplomas yra privaloma sąlyga vadybininko pozicijai.

Įmonės vykdomos veiklos specifika reikalauja nuolatinio žinių ir įgūdžių atnaujinimo: specialistai parengiami kiekvienam naujam projektui. Taigi mokymų kursai organizuojami kiekvieno projekto įgyvendinimui. Šie mokymų kursai trunka nuo 6 savaitių iki 4 mėnesių priklausomai nuo projekto sudėtingumo. Kadangi įmonėje pastebima didelė darbuotojų kaita projektinių mokymų kursai organizuojami nuolat.

Kompanija turi sutarti su personalo vadybos asociacija, tad nuolat siunčia savo specialistus į šios organizacijos mokymus.

Schema 1. Žmogiškųjų išteklių plėtros procesas įmonėje



Įmonėje vyrauja neformalu mokymasis – trumpos trukmės įvadiniai mokymai (yra suteikiama bendroji informacija apie įmonę), vidiniai projektiniai mokymai ir padalinio vadovo konsultacijos yra metodai užtikrinantis reikalaujama paslaugų kokybę.

Atvejo tyrimas 6.

Kadangi įmonė pasižymi mažu darbuotojų skaičiumi dažniausiai visus žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus sprendžia vadovas. Darbuotojų vadybos klausimai yra nagrinėjami remiantis vadovo asmenine patirtimi ir žiniomis. Įmonėje vyrauja neformali organizacinė kultūra, tad visi personalo klausimai aptariami neįpareigojančioje aplinkoje „tet-a-tet“ pasikalbant su vadovu. Vienu metu kai darbuotojų skaičius buvo padidėjęs įmonės vadovas pastebėjo, kad trūksta kompetentingo žmogaus atsakingo už žmogiškųjų išteklių vadybą. Šiuo metu „Spinter tyrimai“ direktorius nemato reikalo kurti atskiro personalo skyriaus, nes sugeba pats rūpintis personalo vadyba.

Įmonės vadovas turėjo minčių dalyvauti išorinėse viešo pobūdžio mokymuose, bet buvo nuspręsta, kad įmonė yra nepajėgi pereiti visų biurokratinių kliūčių, susijusių su mokymų projektu įgyvendinimu. Kompanijos vadovas nėra girdėję apie valstybės remiamus kursus,

mokymus, tad įmonės darbuotojams neteko jose dalyvauti. Taip pat direktorius minėjo, kad kompanijos darbo su projektais specifika suteikia mažai galimybių skirti pusę dienos ar dieną mokymams. Egzistuoja numatytas darbo grafikas su nustatytu projekto užbaigimo laiku, tad būtų sudėtinga nuo jo nukrypti.

Įmonėje nėra organizuojama daug išorinių mokymu, bet vienas iš prioritetų yra nuolatinis pastovių darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Įmonė sunkiai suranda veiklos specifika atitinkančius mokymus, tad yra stengiamasi lavintis iš vidaus, neformaliai. Šiuo metu įmonės vadovas galvoja apie bendrųjų kompetencijų mokymus. Direktoriaus požiūriu techninius dalykus specialistai gali sužinoti mokantis iš kolegų pavyzdžio įmonės viduje, žymiai svarbiau yra gyvenimiškos – bendrosios kompetencijos: analitinis mąstymas, intuicija, komandinis darbas ir kt.

Atvejo tyrimas 7.

Įmonėje veikia atskiras 4žm. žmogiškųjų išteklių vadybos padalinys, kuris sprendžia visus klausimus, susijusius su personalu. Personalo skyrius užsiima naujų darbuotojų paieška, socializacija kompanijoje, jų palaikymu. Taip pat šis skyrius organizuoja vidinius ir išorinius mokymus – rūpinasi darbuotojų kompetencija.

Personalo vadovas samprotauja, kad šiuo metu darbo rinka Lietuvoje yra išsisėmusi, nes trūksta motyvuotu, sąžiningai dirbti pasirengusiu darbuotoju. Pagrindiniu kompanijos žmogiškųjų išteklių vadybos tikslu vadovas laiko darbuotojų išlaikymą. Paskutinių metu, pradėjo ryškėti kitokia tendencija, kad ateinantys dirbti į įmonę darbuotojai yra labai nekompetentingi ir neturi netgi bendrųjų įgūdžių. Kompanijos darbuotojų branduolys yra jauno amžiaus, tad beveik dauguma darbuotoju susiduria su specifinių, būtent darbui reikalingu žinių trūkumu. Taip atsirado naujas Įmonės žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas mažesnėmis sąnaudomis pasiekti reikiama darbuotojo kompetencija.

Kompanija turi savitą žmogiškųjų išteklių plėtros ir vadybos programą. Dirbti į įmonę kviečiami praktiškai visi kandidatai, nes rinkoje nėra jau paruoštų darbui šioje įmonėje specialistu. Visiems naujiems darbuotojams taikoma aktyvaus mokymosi programa, kurios metu įgyjamos reikalingos busimam darbui žinios. Lojaliems darbuotojams taikomos kitos įvairaus formato programos skirtos plėtoti turimus įgūdžius ir įgyti naujus. Kompanija iki 2008 m. liepos mėnesio įgyvendino ES lėšomis remiamą projektą, skirtą darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Projekte dalyvavo Bendrovės darbuotojai iš penkių Lietuvos miestų: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Radviliškio. Bendra mokymų projekto vertė – 1,6 mln. litų. Paramos suma iš Europos socialinio fondo – 830 tūkst. litų. Projekto metu, darbuotojams buvo suteiktos sekančios žinios: efektyvaus klientų aptarnavimo telefonu; pardavimų telefonu; projekto valdymo; efektyvaus vadovavimo; personalo valdymo; anglų kalbos; lietuvių kalbos;

informacinių technologijų ir telekomunikacijos ir kt. Formaliai projektas yra jau pasibaigęs. Personalo vadovas ir darbuotojai mato dalyvavime jame didžiule naudą.

Visas darbui reikiamas žinias darbuotojai gauna įmonės viduje, tad personalo vadovo teigimu kompanija teikia prioritetą neformaliajam mokymui. Personalo nuolatinis mokymasis yra vienas iš verslo strategijų tikslu, tad jam įgyvendinti skiriami dideli materialiniai ir nematerialiniai ištekliai.

Atvejo tyrimas 8.

Organizacijoje dirba mažas specialistų skaičius, tad šioje kompanijoje nėra personalo skyriaus ir personalo vadybininko.

Visus žmogiškųjų išteklių plėtros ir vadybos klausimus sprendžia generalinis direktorius – jis yra atsakingas už naujų darbuotojų paiešką ir atranką ir motyvacinės sistemos sukūrimą. Taip pat direktorius vertina veiklos kokybę, peržiūri ir prireikus pratęsia darbo sutartį ir pan.

Šioje organizacijoje dirba teisininkas, kuris yra atsakinga už personalo administravimą.

Pasak kažkurių darbuotojų įmonėje nekokybiškai atliekama žmogiškųjų išteklių vadyba, o visi personalo klausimai sprendžiami atsitiktinai. Niekas nesirūpina naujų specialistų darbine integracija – individuali socializacija gali būti labai stresinė.

Tai sakykim man pradžiai yra, buvo daug sunkiau pritapti {...} visi tiesiog žiūri į tave kreivai [...] Tai sakykim, tai buvo daugiau individualus mokymasis. (P, D, 170-177)

Specialistai nėra motyvuoti dirbti šioje agentūroje ilgą laiką, darbuotojų kaita yra labai didelė.

Kompanijoje nėra parengtų pasikartojančio švietimo programų. Vis dėl to aukšta darbuotojų kvalifikacija (IT, vadybos, Teisės ir kitose srityse, susijusiose su veiklos specifika) yra labai svarbi sėkmingam vykdomų projektų įgyvendinimui. Kompanijoje vyrauja požiūris, kad profesinė kompetencija yra kiekvieno specialisto individualus reikalas.

Kompanija nesinaudoja vieša personalo mokymu parama žmogiškųjų išteklių plėtrai, mokymams.

Atvejo tyrimas 9.

Bendrovė yra maža kompanija, tad joje nėra atskiro personalo skyriaus ir personalo vadybininko. Prelemenarią naujų darbuotojų atranką ir paiešką vykdo vidutinės grandies specialistai, o galutinį sprendimą apie priimą generalinis direktorius.

Direktorius pabrėžia, kad svarbiausia žmogiškųjų išteklių uždavinys yra sukurti geras darbo sąlygas ir neformalų bendravimo būdą. Kompanija analizuoja visus individualius specialistų poreikius ir teikia darbuotojams visapusišką paramą pagal poreikius.

Čia vėlgi, kadangi kolektyvas nedidelis, tai tą, sakykime, tą m... skirtingų darbuotojų arba bendrai paėmus kolektyvo, kolektyvo nuotaikos, kažkokie tai norai, ar... jie jaučiami [...] kaip darbdavys šiuo atveju, aišku stengiuosi sudaryti ir darbo sąlygas palankias, ir reškiasi ir atlyginimą pagal išgales aišku, didinti reguliariai. Na sakykime, kokie papildomi, papildomi reiškiasi motyvavimo... Nežinau. Sporto klubai ir... na tiesiog nėra kažkokios tai taisyklės.. [...] (V, G 106-111)

Nežiūrint į tai, kad darbuotojų kaita yra labai maža, kiekvieno darbuotojo išėjimas iš darbo skaidžiai atsiliepiama įmonei. Specialistų skaičius yra labai mažas, tad jeigu kas nors išeina iš darbo labai sudėtinga pakeisti jį kitu. Taigi generalinis direktorius įdeda daug pastangų, kad visas kolektyvas būtų motyvuotas siekti darbo tikslų ir visi specialistai būtų lojalūs dabartinei darbovietai.

Žinios yra svarbiausias IT kompetencijos programavime rodiklis, tad pagrindinis žmogiškųjų išteklių plėtros tikslas yra, nuolat, palaikyti tinkama specialistų kompetenciją. Dėl šios priežasties specialistų atrankai aukštomis pareigoms suteikiamas išskirtinis dėmesys. Specialisto turimas aukštasis išsilavinimas, turi būti susijęs jo busima veiklos specifika. Kaip taisyklė, didžioji dalis pretendentų yra pabaigę Lietuvos aukštąsias mokyklas. Papildomos ekonomikos ir finansų žinios yra privalumas siekiant darbo šioje įmonėje. IT žinios reikalingos tiems, kurie nori atlikti vadybinį arba pardavimų darbą.

Direktorius dar kartą pabrėžia, kad darbuotojai turi nuolat mokytis. Vis dėl to būtų sudėtinga suderinti kasdieninių veiklų atlikimą su išoriniais mokymais. Taigi kompanija laiko taiko vidinio mokymo metodus:

- Vidiniai kompanijos mokymai yra susiję su vykdomais projektais ir skirti apsikeisti turima patirtimi/ paskutine šio sektoriaus informacija
- Kompanijoje taikomos mokymų schemos, tad visiems naujiems darbuotojams skaitomas pranešimas apie IT technologijų naujoves, jie aprūpinami analitine literatūra.

Atvejo tyrimas 10.

Direktorius teigia, kad maža įmonė nereikalaujanti atskiro personalo skyriaus padalinio. Kompanijoje pagrindinius administracinius, procedūrinius-formaliuosius personalo vadybos klausimus sprendžia vienas žmogus, kuris paralelei dirba su kitais projektais. Kai atliekama

naujo darbuotojo paieška į šį darbą įsijungia visas kolektyvas. Visas kolektyvas kartu sprendžia naujų darbuotojų priėmimo klausimą.

Pagrindinius kasdienes darbinės veiklos, tikslų ir užduočių klausimus sprendžia pats direktorius arba specialiai tam tikslui paskirtas žmogus. Vadovas pripažįsta, kad paskutinį ir svarų žodį žmogiškųjų išteklių vadyboje turi jis kaip įmonės direktorius.

Šio įmonės kolektyvo branduolys yra aukšto lygio specialistai. Įmonėje dirba 10/15 lojalių nuolatinių specialistų, kuriems suteikiama visapusiška parama ir pagalba. Kompanija teikia skirtingo pobūdžio konsultuojas ir vysto įvairaus sudėtingumo projektus, tad nuolat tenka kvieisti specialistus iš užsienio. Taip pat atliekant galimybių studijas prireikia vietinių atitinkamos srities mokslininkų paslaugų. Įmonės galimybės ir kaštai neleidžia pastoviai išlaikyti tokios kategorijos specialistų, o užsakovai kelia labai aukštus reikalavimus įmonei. Visa tai įpareigoja įmonę nuolat dirbti ties personalo paieška ir naujų darbuotojų pritraukimu laikinam darbui.

Kompanija yra Šiaurės miestelio technologijų parko bendruomenės narys. Šios organizacijos nariai buvo motyvuojami dalyvauti paraiškoje Europos Sąjungos paramai gauti žmogiškųjų išteklių plėtrai. Šiaurės miestelio technologijų parko jauni, entuziastingų ir aktyvus darbuotojai subūrė 5 ar 7 vidutinės įmonės dalyvauti mokymų konkurse. Visos įmonės dalyvės išvardino kokios mokymų kryptis domina darbuotojus, buvo parengta paraiška ir šiuo metu visi laukia šios paraiškos patvirtinimo.

Įmonė kryptingai siekia naudotis viešomis mokymo programomis ir tobulinti, lavinti specialistų kompetencija.

Darbas informacinių technologijų srityje įpareigoja nuolat mokytis ir siektis žinių. Visos aukštosios technologijos yra nuolatinio vystimosi procese, tad ir tas specialistas, kuris yra sukaupęs, 10 metų darbo patirties yra priverstas siekti žinių. Pats tinkamiausias šiai organizacijai mokymosi būdas ir nuotolinis, nes didieji kompanijos partneriai suteikia tokia galimybę. Aukšto lygio projekto vadovai turi prisijungimo kodus prie specialių online programų, kuriu pagalba galima pasitikrinti konkrečias žinias ir atlikti bandomuosius testus. Taip pat programavimo srityje yra labai vertinami sertifikatai, kurie patvirtina specialisto kvalifikacija tam tikroje sferoje ir leidžia dalyvauti viešose konkursuose, tad įmonė visada skatina siekti darbui reikalingų žinių.

Atvejo tyrimas 11.

Žmogiškųjų išteklių vadyba šioje įmonėje yra centralizuota. Personalo skyrių sudaro penkių žmonių kolektyvas, tame tarpe ir direktorius. Personalo skyrius yra atsakingas už įvairius žmogiškųjų išteklių vadybos ir žmogiškųjų išteklių plėtros klausimus – personalo paieška ir atranka, darbuotojų apmokymai, motyvacija, monitoringas ir kt.

Įmonės direktorius bendradarbiaudamas su personalo vadybininkais svarsto specialistų dalyvavimo mokymų programose galimybes.

Žmogiškųjų išteklių plėtros tikslai yra susiję su darbuotojų integracija į kolektyvą (suteikti naujiems specialistams specifinių jų darbui reikalingų žinių) ir didinti lojalių darbuotojų motyvacija siekti įmonės tikslų.

Įmonė suteikia prioritetą vediniams personalo mokymo programoms – įvadiniam kursams. Šios mokymų programos yra privalomos visiems kompanijos „naujokams“. Šių kursų specifika skiriasi priklausomai nuo specialisto atliekamų pareigų ir veiklos ypatumų ir tęsiasi apie dvi savaites. Pavyzdžiui, įvadinė programa pardavimų skyriui susideda iš trijų modulių:

- Bendroji informacija apie vidinę komunikaciją, kompanijos organizacinę kultūrą, personalo elgesio normas ir pan. Šis modulis padeda išaiškinti kokių išskirti kompetencijų pareikalaus atliekamos pareigos.

- Kompanijos platinami produktai – pardavimų analizė, produktų išskirtinumas ir pan.

- Komunikacija su klientu – psichologijos kursas, kuris fokusuojasi ties konsultanto prezentacinius sugebėjimus, argumentacija ir pan. Nežiūrint į tai, kad šis modulis pabrėžia specifines darbuotojo kompetencijas reikalingas darbui kompanijoje, žmogui suteikiamos bendrosios psichologijos žinios.

Šių mokymo modelių metu, direktoriaus manymu, naujam darbuotojui suteikiami visi įgūdžiai reikalingi busimų pareigų atlikimui. Šia minti vėliau patvirtina šios kompanijos darbuotojai.

[...] Įvesdami naują žmogų, naują pardavimo žmogų į kompaniją mes skyriam nuo 3 - 4 dienų iki kai kuriais atvejais dvejų savaitių vien tiksliai apmokymui tam žmogui įeiti į įmonę. Tai tenai yra kalba ir apie vadybines kompetencijas ir apie bendravimo kompetencijas ir apie dalinai finansines kompetencijas ir apie mūsų korporatyvines kultūros vertybes ir apie procesus [...]. (V, P, 61-65)

Galima būtų teigti, kad išankstinis naujų specialistų paruošimas darbui yra pagrindinis šios kompanijos tikslas. Karjeros galimybės įmonėje nėra tapatinamos su kandidatų turimu aukštesniu išsilavinimu, prioritetas atiduodamas patyrusiems įmonės darbuotojams. Aukštasis išsilavinimas reikalingas tik Generalinio direktoriaus pozicijai.

Tai daugiau yra skirta vadovams aukštesnio lygmens vadovams [...]. (V, P, 317)

Nežiūrint į tai, kad vidiniai mokymų kursai yra pagrindinis personalo plėtros metodas, darbuotojams suteikiam galimybė dalyvauti abiejose vidinio ir išorinio mokymų programose.

Aukšto lygio vadybininkai, reguliariai, dalyvauja įvairiose išorinėse konferencijos/seminaruose, kad galėtų palaikyti tinkamą žinių lygį ir kompetenciją. Su visa pagarba žemesnės grandies darbuotojams nėra suteikiamos tokios galimybės. Kompanija formuoja atskyrą žemesnės grandies darbuotojų dalyvavimo išorinėse paskaitose kultūrą – galimybė dalyvauti mokymo konferencija suteikiama kaip bonusas už gerus darbo rezultatus ir aukštus pardavimo rodiklius. Praktiškai, tokia bonusų sistema yra motyvavimo instrumentu. Tokiais atvejais visos su darbuotojo dalyvavimu mokymo programoje, susijusios išlaidos yra dengiamos iš kompanijos sąskaita.

Įmonė apmoka tuos mokymus. Tai čia iš tokių nefinansinių paskatinimų. Tai sakykim, kad vat tam pasiekusiam tokį rezultatą įmonė subsidijuoja apmokymus, gali pasirinkti sritį arba vat manau, kad tau reikėtų šitoj srity [...]. (V, P, 57-59)

Viena paskutinių kompanijos iniciatyvų skirtų personalo profesinių įgūdžių gerinimui buvo dalyvavimas projekte, kuris buvo finansuojamas EU struktūrinių fondų ir tobulino įmonės žmogiškųjų išteklių plėtros procesą. Šis projektas buvo patvirtintas ir dabar įmonė laukia finansavimo, kad galėtų pradėti mokymų programas.

Atvejo tyrimas 12.

Vadovas teigia, kad kaip ir dauguma mažų kompanijų disponuojami žmogiškieji ištekliai, materialiniai resursai neleidžia turėti atskiro žmogiškųjų išteklių skyriaus. Įmonės vadovo veiklų spektras yra labai platus, o jis pats prisiima atsakomybę už daugumos klausimų sprendimą. Šioje kompanijoje už žmogiškųjų išteklių vadybą atsakingas pat vadovas. Jis vienas, praktiškai, rūpinasi darbuotojų atranka, apmokymų ir kitais administraciniais klausimais.

Direktorius pats veda pokalbiu dėl priėmimo į darbą ir atlieka visų pretendentų vertinimą. Pats vadovas informuoja atrinktus kandidatus apie priėmimą į darbą, organizuoja tolimesnį supažindinimą su įmonės darbo kultūra ir specialistų elgesio normomis.

Direktorius, pagrindiniu žmogiškųjų išteklių tikslu įvardija naujų aukštos kvalifikacijos darbuotojų paiešką ir apmokymą. Prieš kelis metus Lietuvos darbo rinka buvo transformavusi darbuotojų naudai. Daugumoje verslo sričių vyko plėtros procesai, kurie reikalavo didelių žmogiškųjų išteklių, tad tokiai mažai kompanijai ši buvo išties sudėtinga susirasti tinkama darbuoją.

Šiuo metu, visi darbo rinkos procesai kardinaliai pasikeitė, bet naujų specialistų paieškos krūvis nėra nesumažėjo. Dėl rinkos stagnacijos darbuotojų poreikis ryškiai sumažėjo, tad

viena pozicija pretenduoja daug kandidatų. Vadovas teigia, kad yra iš tiesų sudėtinga pasirinkti tą kandidatą, kuris tenkintų visus keliamus reikalavimus.

Pasak vadovo, kompanija nesinaudojo jokiais viešomis mokymų paramos programomis. Žmogiškųjų išteklių strategija formuoja pat direktorius ir keli projektų vadovai. Ši strategija yra žinoma kiekvienam specialistui, nes ji yra formaliai aprašyta darbinuose nuostatuose ir aptariama priėmimo į kompanija metu. Kadangi šioje įmonėje dirba nedidelis darbuotojų skaičius daugumą žmogiškųjų išteklių procesų yra neformalus.

Pokalbio metu, vadovas pabrėžia personalo mokymosi svarbą. Direktorius teigia, kad kompanijos veiklos žinios nuolat kinta kartu su informacinėmis technologijomis, tad įmonėje sudarytos ypač palankios sąlygos siekti žinių. Kompanijoje mokymosi procesas yra neformalaus pobūdžio. Kompanija naudojami interneto knygų prekybos paslaugomis kur pagal darbuotojų poreikius užsako reikiamų žinytų. Vadovas pripažįsta, kad toks mokymasis yra labai asmeninis, nes po knygų perskaitymų nevyksta gautos informacijos aptarimas, sisteminimas arba pristatymas kitiems įmonės darbuotojams.

Įmonės programuotojams nuolat reikia atnaujinti turimas žinias, tad šiems specialistams sudarytos sąlygos dalyvauti tarptautiniuose mokymų konferencijoje.

Analizė. Tyrimo duomenis atskleidė, kad personalo mokymosi kultūra mažo ir vidutinio dydžio įmonėse turi skirtumų.

Lentelė 3. Atsakomybė už ŽIV ir ŽIP

Atvejo Nr.	Respondentas	Atsakingas už ŽIV ir ŽIP
2	Generalinis direktorius	Vadovaujantis direktorius priima sprendimus apie priėmimą į darbą, paaukštinimą ir apmokimus. Šią veiklą padeda atlikti projektų vadovai
3	Direktorius	<i>Personalo vadovas yra atsakingas už naujų žmonių priėmimą į darbą, žmogiškųjų išteklių plėtrą</i>
6	Generalinis direktorius	Generalinis direktorius pilnai koordinuoja ŽIV ir ŽIP
8	Personalo vadovas	Generalinis direktorius atsakingas už pagrindinius ŽIV ir ŽIP procesus. Įmonėje dirba teisininkas, kuris atlieka visus kitus administracinius personalo valdymo darbus.
9	Generalinis direktorius	Personalo vadovas priima prelemenarius naujo personalo atrankos sprendimus, bet galutinį apsisprendimą išreiškia generalinis direktorius. Taip pat direktorius yra atsakingas už visus kitus personalo administravimo klausimus.
10	Generalinis direktorius	Projektų vadovas atlieka aktualius personalo valdymo darbus, bet galutinius galutinius atrankos, paaukštinimo, apmokymų ir kitus administracinius sprendimus priima generalinis direktorius.
12	Generalinis direktorius	Generalinis direktorius individualiai yra atsakingas už visu ŽIV ir ŽIP procesus.

Šie skirtumai priklauso nuo įmonės veiklos srities ir dydžio (darbuotojų skaičiaus, finansinių resursų) - mažos įmonės neturi materialinių išteklių mokymosi investicijoms padengti.

Interviu su generaliniais įmonių direktoriais / personalo vadovais ir darbuotojais parodė, kad šios įmonės turi ir kitą išskirtinį bruožą organizacinėje kultūroje: nors mažose įmonėse dominuoja horizontalūs santykiai bei neformalus bendravimas, dažniausiai pagrindinius sprendimus liečiančius įmonės verslo strategiją bei ŽIV/ŽIP priima įmonių savininkai / generaliniai direktoriai. (lentelė 5)

Visos tyrime, dalyvavusios įmonės skiria daug dėmesio neformaliajam mokymui, bet tokio mokymo formos yra labai skirtingos: privalomi įvadinių mokymų kursas, neformalus bendrųjų kompetencijų seminarai, supervizijos, neformalios konsultacijos, susirinkimai ir pan.

Lentelė 4. Personalo neformalaus švietimo formos

Priemonė	Tikslinė grupė	Atvejai
Įvadiniai kursai įmonėje	Naujai atrinkti darbuotojai, žemesnė grandis	1, 4, 7, 11
Neformalios įvadinės instrukcijos	Naujai atrinkti darbuotojai	12
Supervizijos / bandomojo laikotarpio metu	Naujai atrinkti darbuotojai	2,4,7, 9,12
Praktika su paskirtuoju „globėju“ bandomojo laikotarpio metu	Naujai atrinkti darbuotojai	1,5,10,11
Neformalios konsultacijos su kolegomis / personalo vadovu	Visi darbuotojai	2,5,6,8,12
Specifinių įgūdžių neformalus vidiniai kursai	Visi darbuotojai	3,5,7,9
Specifinių įgūdžių neformalus išoriniai įgūdžiai	Visi darbuotojai	3,7,9
Išoriniai/vidiniai bendrųjų kompetencijų mokymai	Visi darbuotojai	1,3,4,5,7,11
Išorinės konferencijos, seminarai (šalyje ir užsienyje)	Generaliniai vadovai, aukštos kvalifikacijos specialistai	2,6,8,10
Projektiniai neformalus mokymai	Projektinės komandos nariai	5
Vidiniai seminarai	Visi darbuotojai	9
Stipri parama savišvietai	Visi darbuotojai	2, 12
<i>Neformalaus švietimo skatinimas yra:</i>		
Priemonė padidinti lojalumą kompanijai	Visi darbuotojai, ypatingai vidutinės ir žemesnės grandies	4, 5, 7, 10

Formalaus švietimo paramos priemonių ir neformalaus mokymosi formų palyginimas išryškina skirtingas mokymosi kultūras:

- Darbuotojams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai, finansinė parama yra suteikiama atsižvelgiant į konkretų darbuotojo atvejį, specialistai privalo dalyvauti išoriniuose sertifikuotose mokymuose (įmonės apmoka kursų kainą); formaliosios studijos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojo karjeros galimybėmis; neformalus švietimas nėra reikšmingas arba yra svarbus tik

vidinės socializacijos procese, kuomet yra įgyjamos profesijai reikalingos žinios ir įgūdžiai. (atvejai Nr. 1, 7, 10, 11)

- Darbuotojams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai, leidžiama naudotis įmonės infrastruktūra (kompiuteriais, kopijavimo aparatais) mokymosi tikslais; yra suteikiamas moralinis palaikymas. Neformalus švietimas yra reikšmingas, tačiau pagrindinis dėmesys yra suteikiamas savišvietai ir efektyviam žmogiškųjų išteklių panaudojimui (kolegų konsultacijos, tiesioginiai vadovai organizuoja mokymų seminarus). Praktinė darbo patirtis įmonėje yra vertinama kaip svarbiausias profesionalios kvalifikacijos augimo rodiklis. (atvejai Nr. 2, 9)

- Darbuotojams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai. Tokiose įmonėse didelis dėmesys yra skiriamas neformaliai suaugusiųjų švietimui. Neformalus mokymai atlieka pagrindinį vaidmenį darbuotojų vidinei socializacijai ir specifinių ir bendrųjų kompetencijų suteikimui; mokymai yra reikšmingi darbinės motyvacijos, profesinio lojalumo skatinimo bei didelės darbuotojų kaitos prevencijos instrumentas. (atvejai Nr. 3, 4, 5).

Lentelė 5. Formalaus švietimo paramos priemonės

Priemonė	Tikslinė grupė	Atvejų tyrimai, Nr.
Finansinė parama formalių studijų suaugusiems dalyviams (ISCED 6 lygis)	Generalinė vadovybė	7
	Reikalinga vienerių metų patirtis	1
Parama – galimybė dirbti pagal lankstų grafiką	Visiems darbuotojams – formalių studijų dalyviams	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12
Naudojimasis viešomis paramos schemomis	Visiems darbuotojams	1, 5, 7, 9, 10, 11
Išoriniai sertifikuoti kursai (mokymų kaštus apmoka kompanija)	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai, specifinės specialistų grupės	1,5,10,11
Sertifikuoti nuotolinio mokymosi priemonės (mokymų kaštus apmoka kompanija)	specifinės specialistų grupės	10
<i>Aukštasis išsilavinimas (ISCED 5-6) yra:</i>		
Svarbu atrankos metu	Aukšto rango darbuotojams (generaliniams direktoriui, personalo vadovui)	1,2,5,6,7,8,9
Svarbu karjeros galimybėms	Tiems, kurie siekia aukštų darbo pozicijų (generaliniam direktoriui, personalo vadovui)	1,3,5,6,8,9,10

- Formalus ir neformalus suaugusiųjų švietimas įmonėje yra vertinamas kaip asmeninė atsakomybė. Besimokantieji yra sudaromas lankstus darbo grafikas. Praktinė darbo patirtis įmonėje yra vertinama kaip svarbiausias profesionalios kvalifikacijos augimo rodiklis. (atvejai Nr. 6, 8, 12).

2.4. ĮMONIŲ VADOVŲ POŽIŪRIS Į FORMALAUS IŠSILAVINIMO SVARBA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI

Atvejo tyrimas 1.

Formalios studijos įmonėje yra pilnai vertinamos ir palaikomos. Įmonė vykdo aukštojo mokslo rėmimo programą pagal kurią yra apmokama dalis studijų kainos. Įmonė jaučia didelį specialistų poreikį, tad formalus mokymosi tam tikro laipsnio turėjimas pradiniam etape yra didelis privalumas darbuotojui. Kompanijai bendradarbiauja su keliais Lietuvos universitetais, tam tarpe su Kauno technologijos universitetu, kurie vykdo specializuotas studento paruošimo programas pritaikytas įmonei. Vis dėl to formaliųjų studijų įvertinimo turėjimas labiau parodo darbuotojo susidomėjimą tam tikra veiklos rūšimi negu realias praktines žinias. Pagrindinė kompetencija bei darbiniai įgūdžiai įgyjami darbo metu per vidinius mokymus, specifinių užduočių atlikimą ir sertifikavimo kursus.

Nuo pat įmonės įkūrimo laiko iki šių dienų kompanijoje dirba panašus skaičius studentų. Vienu ar kitu momentu tas skaičius keičiasi, bet tai nėra susiję su įmonės vidiniais procesais. Šiuo metu yra įkuriamas programavimo padalinys, kuriame sudaromos palankios darbo sąlygos studentams ir jauniems specialistams, tad jaučiamas šioks toks dalyvaujančiųjų formaliajame mokyme skaičiaus padidėjimas.

Savo veikloje kompanija vadovaujasi Lietuvos teisės aktais ir darbo kodeksu, kuris reglamentuoja, kad studentui turi būti suteiktos mokymosi atostogos sesijos arba aktyvaus mokymosi laikotarpiai. Įmonė nesudaro jokių kliūčių darbuotojams siekti įvairaus pobūdžio žinių formaliajame moksle. Mokymosi atostogų suteikimą kompanija traktuoja kaip neapmokomas atostogas, o jau darbuotojui paliekama spręsti ar jis gali sau leisti nedirbti dvi savaites arba mėnesį ir negauti už tai jokio atlygio. Įmonėje yra studijuojančiųjų ir pagal nuosekliąsias dienas, ir pagal neakivaizdžias studijas, o tai leidžia daryti prielaidą apie paramos ir sąlygų formalus mokymosi dalyviams sudarymo pakankumą.

Formalus mokymasis yra vienas iš šios kompanijos žmogiškųjų išteklių vadybos metodų. Kompanijoje aktyviai taikoma aukštojo mokslo rėmimo specialistams ir aukšto lygio vadovams. Nežiūrint į tai įmonė labiau vertina sertifikavimo kursus ir vidinių mokymus, nes būtent pastarieji leidžia dalyvauti valstybės konkursuose ir suteikia didžiausią pridėtinę vertę kompanijai.

Atvejo tyrimas 2.

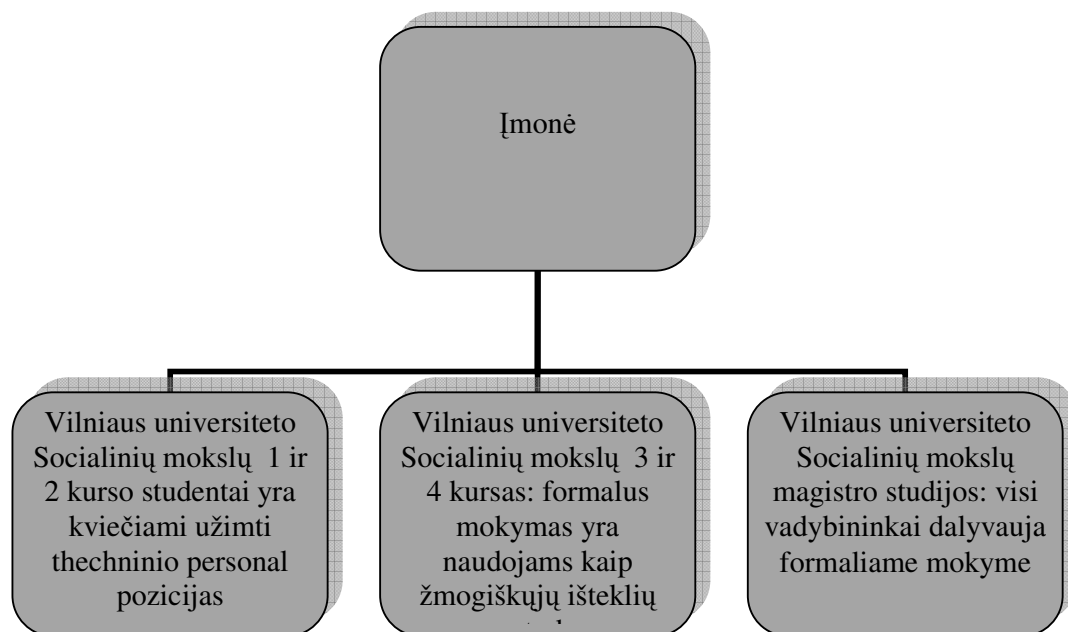
Kompanija pozityviai vertina specialistų studijas Lietuvos aukštosiose mokyklose, jauni žmonės yra visapusiškai skatinami tęsti ir baigti studijas universitete. Formalus išsilavinimą (sociologijos, psichologijos kitų socialinių sričių universiteto diplomą) yra vertinamas dėl papildomų bendrosios kompetencijos žinių kurias įgyja studentai. Vis dėl to, karjeros pasiekimai šioje įmonėje yra susiję su darbiniais pasiekimais. Prioritetas atiduodamas praktiniai patirčiai, darbo įmonėje trukmei – veiklos pozicija ir atlyginimas nepriklauso nuo aukštojo mokslo rezultatų, universitetinis išsilavinimas negarantuoja kopimo karjeros laiptais.

[...] žmogus jaunas bet pas mus jau dirba aštuoni metai dar dar nuo mokyklos. Tai vat jis sau užsidėjęs sau tokią kartelę, kad jam dar nepatinka tas magistrinis ir formaliai jis neturi popieriaus, jis be aukšto ir jis galėtų dėstyti pusei daktaru [...] (V, P, 266-268)

Šiuo metu keturi specialistai studijuoja universitete, tie kurie yra 40 ties metų ir vyresni nedalyvauja formaliame mokyme, nes beveik visi iš jų turi aukštąjį išsilavinimą ir puikiai yra vertinami kompanijos.

Formalaus mokymosi patirtis kompanijoje gali būti apibūdinta sekančioje schemoje.

Schema 2. Darbuotojų formalus švietimo patirtis įmonėje



Specialistams besimokantiems universitete yra sukuriamos puikios sąlygos studijų užbaigimui ir iš jų laukiama gerų mokymosi rezultatų. Studentams teikiama visapusiška parama, kuri apima: lanksčių darbo grafikų sudarymo, galimybę paimti neapmokamas atostogas ir pan.

Kompanijos personalo skyrius teikia prioritetą sociologijos studentams. Vis dėl to įmonė neteikia finansinės paramos specialistams kurie derina darbą ir studijas. Formalaus išsilavinimo siekimas yra priimamas kaip individualus iššūkis.

Bendrovė yra maža kompanija, kuri sėkmingai veikia 16 metų . Ši įmonė puikiai atliko laiko ir nuožmios konkurencijos testą vietinėje ir tarptautinėje rinkose. Kompanijoje dirba patyręs, aukštos kvalifikacijos personalas, didžioji dalis projektų vadovų ir vadybininkų dirba šioje įmonėje nuo įkūrimo. Vidiniai žmogiškieji išteklių efektyviai panaudojami neformaliai darbuotojų švietimui įmonėje.

Formalios studijos yra palankiai vertinamos kompanijos vadovybės ir studentams yra suteikiama visapusiška parama, bet visos kitos išorinio mokymosi būdai yra skeptiškai vertinami.

Principinis neigiamas formalaus švietimo aspektas yra didelis atitolimas nuo teorinių žinių ir praktikos: universitetai neturi pakankamai materialinių išteklių organizuoti reprezentatyvių tyrimų, tad studentai turi progą sudalyvauti tik mažose tyrimų projektuose. Studijų programos yra nukreiptos į teorinių žinių suteikimą kai tuo tarpu praktiniai įgūdžiai nėra plėtojami, tad dalyvaujančių rinkoje kompanijų poreikiai yra patenkinti tik dalinai. Direktorės nuomone, geriausias šios problemos sprendimas yra kuo anksčiau pradėti karjerą (netgi 1 arba 2 kursuose) ir derinti darbinę praktiką ir formalias studijas.

Atvejo tyrimas 3.

Įmonės direktorė yra puikiai informuota apie formalių studijų reikšmingumą:

[...] Nu sakau mokymas yra labai geras dalykas, ir visai kitaip žiūrima į žmogų ir iš bendravimo tu matai, kad tai yra protingas ir komunikabilus žmogus [...] (V, P, 124-125)

Šioje įmonėje pastebimas palankus požiūris į bestudijuojančius darbuotojus, bet kompanijoje nėra jokių besimokančiųjų rėmimo programų, skirtų paskatinti darbuotojus rinktis formaliąsias studijas.

Įmonėje egzistuoja standartizuotos dalyvavimo vidiniuose mokymų programose taisyklės (pvz. dalyvavimas mokymu cikle “Sveikata, Švara, Higiena” buvo privalomas visiems viešbučio darbuotojams nepriklausomai nuo jų kvalifikacijos), visi kiti formaliųjų studijų sprendimai yra išskirtinai individualaus pobūdžio.

Viešbutis apmoka visas vidinio mokymo programas, bet šie mokymai nėra rengiami pastoviai. Darbuotojai individualiai sprendžia dalyvavimo formaliame mokyme klausimus, nes jiems nėra skiriam jokia finansinė parama, kad jie galėtų apmokėti dalį studijų aukštojoje

mokykloje kainos. Vis dėl to darbuotojams suteikiamos geros sąlygos derinti studijas su darbu – personalui leidžiama dirbti pagal lankstų grafiką ir pasirinkti tinkamiausią laiką darbo pradžiai ir pabaigai. Direktorė yra pozityvios nuomonės apie studentus ir teikia jiems visapusiška paramą.

Mes patys renkamės tvarkaraščius kada norim dirbti [...] Kad tai mums nesikirstu su pačiom svarbiausioms paskaitom. Išleidžia į paskaitas, padirba už mus. [...] (D, P, 126-128)

Kompanijoje pastebima didelė darbuotojų kaita. Besistudijuojančiam jaunimui tai yra tikrai gera darbo vieta pradėti savo profesinę karjerą, nes personalui sukuriama palankios sąlygos derinti mokslus su darbu. Vis dėl to, darbuotojai nėra informuoti apie tikslias karjeros perspektyvas, o pasiekimai formaliame moksle ne visada tinkamai vertinamos įmonės vadovybės: atlyginimas ar karjera tiesiogiai nepriklauso nuo išsilavinimo laipsnio / diplomo turėjimo.

Atvejo tyrimas 4.

Darbuotojų įtrauktį į suaugusiųjų formalųjį mokymąsi skaičius sudaro 10% nuo bendro kompanijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičiaus. Į šiuos 10% įeina ir nauji, ir senesnės kartos, kurie turi didelį darbo kompanijoje stažą. Nors kompanija neturi išvystytos finansinės paramos schemos studentams (pvz. išsilavinimo išlaidų padengimas), ji naudoja kitas galimybes padėti savo darbuotojams derinti darbą ir mokslą: lankstus darbo grafikas, neapmokamų atostogų suteikimas sesijos laikotarpiu.

Dalyvaujančiųjų suaugusiųjų formaliame mokymesi skaičius didėja. Tačiau, kompanija neįgyvendina tikslingos politikos besimokančiųjų studentų/ absolventų atžvilgiu. Mokymosi rezultatai nėra susieti su galimybėmis kilti karjeros įmonėje laiptais. Atvejai, kai universiteto absolventai buvo paskatinti geresne alga ar aukštesne pozicija pasitaiko itin retai. Paaukštinimas darbe priklauso nuo personalo vadovo požiūrio ir darbuotojo veiklos įvertinimo.

Darbuotojams yra suteikta galimybė derinti apmokamą darbą ir mokslus – jiems yra leistina dirbti pagal lankstų darbo laiko grafiką ir paimti neapmokamas atostogas jei prireikia.

Nepiniginė motyvacija yra naudojama dalyvavimo formaliame mokyme skatinimui, tačiau, darbuotojams trūksta informacijos susijusios su karjeros įmonėje galimybėmis. Asmeniniai pasiekimai formaliame mokymesi ne visada vertinami darbe: alga ar karjeros galimybės (paaukštinimas) tiesiogiai nepriklauso nuo dalyvavimo formaliame mokyme/ diplomo įgijimas.

Atvejo tyrimas 5.

Kompanija pozityviai priima darbuotojų dalyvavimą formaliame mokyme, tad jauniems žmonėms suteikiama visapusiška parama įvairiais būdais.

[...] šiaip tai manau įmonė yra viena iš palankiausių terpių dirbti ir studijuoti kartu [...]
(V, P, 49-50)

Universitetinis išsilavinimas garantuoja karjeros galimybes įmonėje, vis dėl to nėra jokių papildomų reikalavimų išsilavinimo sričiai – teorinės universitetinės žinios aukštai vertinamos ir įgalina specialistus greitai adaptuotis įmonėje.

Kompanijoje dirba didelis studentų skaičius – daugiau kaip pusė visų specialistų yra antro arba trečios kurso įvairių aukštų mokyklų studentai. (Šios darbuotojų ir darbuotojų-studentų proporcijos nesikeičia nuo kompanijos veiklos pradžios.)

Studentai, dėl gerų užsienio kalbų įgūdžių, dažniausiai, dalyvauja trumpos trukmės projektuose, kurie yra skirti užsienio klientams.

Įmonė skiria labai daug pastangų, kad studentai baigę studijas testų darbą kompanijoje – studijų rezultatai įtakoja karjeros galimybes šioje kompanijoje. Vis dėl to vadovybė prisipažįsta, kad iki šio momento tokia įmonės politika nepadėjo sustabdyti darbuotojų kaita ir padidinti jų darbinę motyvaciją.

Įmonė teikia telekomunikacijų paslaugas internetu ir telefonu. Tokia įmonės teikiamų paslaugų specifiška yra paranki jauniems studijuojantiems specialistams. Kompanija suteikia studentams visapusišką paramą ir leidžia dirbti lanksčiu darbo grafiku arba pusę etato. Neseniai, šioje įmonėje atsirado nauja studijų su darbu derinimo galimybė – studentams leidžiama dirbti namie telefonu. Studentams visapusiška nefinansinė parama, bet kitus finansinius aukštojo mokslo klausimus specialistai sprendžia individualiai.

Šioje įmonėje yra sudaromos geros sąlygos derinti studijas su profesinėmis veiklomis, bet Kompanija neteikia jokios finansinės paramos studentams. Studijų rezultatai yra tiesiogiai susiję su karjeros galimybėmis įmonėje, bet tai nesustabdo didelės darbuotojų kaitos įmonėje. Apibendrinant, galima teigti, kad “ši kompanija yra puiki vieta pradėti profesinę kelią ir įgyti patirties, bet blogas pasirinkimas siekti ilgai trunkančios karjeros.

Atvejo tyrimas 6.

Įmonės vadovas laikosi neigiamos nuostatos aukštojo mokslo atžvilgiu. Pasak direktoriaus formalaus išsimokslinimo diplomas apamai neparodo žmogaus kompetencijos, o

aukštosios mokyklos neparuošia tinkamų darbo rinkai specialistų. Vadovas mano, kad šiuo metu susiklostė tokia situacija kai beveik visi baigę bendrojo lavinimo mokyklas įstoja į universitetus. Toks faktas jam yra nepriimtinas.

Įmonė turi patirtį kai į darbą buvo priimami aukšto išsilavinimo žmonės, bet profesinės veiklos eigoje lūkesčiai nepasitvirtindavo. Taip įmonėje susiformavo profesinio augimo viduje praktika.

Spinter teikia nefinansinę paramą studijų dalyviams. Nėra sudaromos jokios kliūtis darbo metu išeiti į mokslo įstaigą ar pasinaudoti turimais resursais moksliniam darbui atlikti, bet pats darbuotojas turi pasirūpinti, kad dėl mokslo nenukentėtų darbo rezultatai. Vis dėl to direktorius pripažįsta, kad tyrimų konsultaciniame darbe magistro laipsnis yra minimalus reikalavimas. Iš kitos pusės pat darbuotojas turėtų rūpintis savo išsimokslinimu.

Vadovo manymu aukštasis mokslas pats save deskreditavo, tad jo taikymas kaip metodo nėra siektinas idealas. Kompanija vadovaujasi vidinio darbuotojo kompetencijos augimo taktika.

Atvejo tyrimas 7.

Formalaus išsimokslinimo įvertinimo turėjimas nėra išskirtinis veiksnys apsprendžianti darbo arba karjeros galimybes. Personalo vadovas pats aktyviai dalyvavo atrankose į kompaniją procesuose ir pastebėjo tam tikras universitetų paruošiamų specialistų tendencijas. Prioritetas teikiamas tiems kandidatams, kurie yra tikslųjų mokslų atstovai. Vis dėl to aukštojo mokslo diplomas nėra pagrindinis kriterijus renkantis darbuotojus. Kompanija su jokiais universitetais nebendradarbiauja, nes nemato tame prasmės. Visus darbuotojus organizacija paruošia pati.

Didžioji dalis šios įmonės darbuotojų yra studentai, bet jų studijų kryptis tiesiogiai nėra susijusi su atliekamomis pareigomis. Kompanija kryptingai nesiunčia savo darbuotojų studijuoti, o mieliau renkasi išorinių konsultantų pagalbą. Vis dėl to įmonė yra priversta sudaryti studijuojantiems sąlygas siekti žinių, nes kitų atvejų atsirastų didelė darbuotojų kaita. Studentams yra sudaromos galimybės dirbti nepilną darbo dieną arba kelias valandas. Taip pat įmonė mielai sutinka išleisti darbuotoją neapmokamų atostogų sesijos arba aktyvaus mokymosi metu. Dėl šių priežasčių kartais nukenčia įmonės interesai, nes būna sudėtinga sudaryti darbo grafiką ir parinkti kompetentingą komandą skambučių piko metu.

Formalios studijos nėra taikytinos kaip žmogiškųjų išteklių vadybos metodas šioje įmonėje. Studijos aukštojoje mokykloje gali parodyti žmogaus bendrąjį išprusimą, bet jos nėra garantas, kad žmogus yra tikrai kompetentingas specialistas.

Įmonėje pasitaiko atveju, tai nėra masinis reiškinys, kai aukšto lygio vadovams įmonė apmoka dalį studijų aukštojoje mokykloje kainos.

Atvejo tyrimas 8.

Kompanijos direktorius šiuo metu studijuoja aukštojoje mokykloje, tad laikosi pozityvios nuomonės universitetų atžvilgiu. Direktorės supratimu, apart specialybės žinių universitetas suteikia bendrąjį išsilavinimą, o būtent pastarasis yra labai reikalingas siekiant karjeros nesvarbu kokios srities įmonėje. Įmonėje yra vertinamos bendrosios kompetencijos: sugebėjimas užmegzti kontaktą su nepažįstamu žmogumi, komandinio darbo supratimas ir stresinių situacijų valdymas. Vadovės manymu, visi techniniai darbo įgūdžiai ateina su patirtimi, o bendrąją kompetenciją reikia išsiugdyti.

Nuo pat įmonės veiklos pradžios susibūrė jaunatviškas kolektyvas. Didžioji dalis darbuotojų iki šiol yra studentai arba siekia aukštesnio išsilavinimo laipsnio. Įmonė netaiko aukštojo mokslo rėmimo programų ir tikslingai nesiunčia specialistų formalių studijų, tad studijuojančių žmonių skaičius išlieka pastovus nuo pat įmonės įkūrimo pradžios.

Įmonė suteikia visapusišką paramą formalaus mokymosi dalyviams. Direktorė teigia, kad studijavimas ir žinių siekimas yra ne tik remiamas, bet ir skatinamas. Įmonės parama bestudijuojantiems darbuotojams yra nematerialinė. Darbuotojai yra išleidžiami į paskaitas darbo metu, suteikiamos apmokamos mokymosi atostogos.

Formalus mokymasis nėra naudojamas kompanijoje kaip žmogiškųjų išteklių vadybos metodas.

Atvejo tyrimas 9.

Kompanija puikiai supranta formalaus suaugusiųjų mokymosi svarbą, tad tiems darbuotojams, kurie bedirbdami įmonėje papildomai siekia žinių universitete sudarytos galimybės dirbti lanksčiu grafiku ir derinti darbą su studijomis. Bendrovė yra maža kompanija, kuri nepasižymi dideliu materialinių resursų disponavimu, tad bestudijuojantiems specialistams nėra teikiama finansinė parama.

Bakalauro laipsnio išsilavinimas yra privaloma sąlyga dirbti įmonėje. Geriausių rezultatų, šioje kompanijoje, pasiekia specialistai, kurie turi aukštąjį išsilavinimą ir solidžią darbinę patirtį.

Kompanija nedisponuoja materialiniais ištekliais, kuriuos galima būtų skirti suaugusiųjų aukštojo mokslo skatinimui. Kadangi įmonė jaučia aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį atrankos metu prioritetas atiduodamas baigusiems aukštąją mokyklą ir turintiems darbo pagal specialybę patirtį.

Iki dabartinio momento kompanija neturėjo žmogiškųjų išteklių plėtros plano – specialistai, atsitiktinai, dalyvauja išorinėse mokymuose, kuriuos organizuoja Šiaurės miestelio Technologijų parkas. Šioje įmonėje nebuvo pastebėta jokių kitų mokymo kanalų

Generalinis direktorius laikos pozityvios pozicijos Lietuvos aukštojo mokslo atžvilgiu.

Mmm.... Tai yra be jokios abejonės naudinga, jeigu ta, sakykime tos studijos yra susijusios su darbu. Tai čia net kitokio atsakymo negali būti. [...]. (V, G, 228-229)

Atvejo tyrimas 10.

Direktoriaus supratimu bakalauro laipsnio turėjimas yra tarsi minimumas mūsų laikais, o magistro kvalifikacija parodo kiek žmogus suinteresuotas konkrečia mokslo sritimi ir ja domisi. Vadovas teigia, kad formalus išsilavinimas parodo bendrąjį žmogaus išsilavinimą, o darbinė specialisto kvalifikacija ateina kartu su darbine patirtimi, nuolatinio kvalifikacijos kėlimu.

Visi šios įmonės darbuotojai turi aukštojo mokslo išsilavinimą. Natūraliai taip susiklostė, kad pradiniame savo darbo šioje įmonėje etape beveik visi specialistai buvo studentai. Šiuo metu iš 16 darbuotojų bestudijuojantis yra tik vienas žmogus.

Įmonės darbuotojams sudaromos palankios sąlygos siekti formalaus išsilavinimo. Specialistams nėra teikiama jokia finansinė parama studijuoti, bet ir netrukdoma mokytis. Vadovo vertinimu nebuvo nė vienos konfliktinės situacijos, susijusios su išėjimu į paskaitas sesijos metu ar atostogų ėmimu diplominio darbo rašymui. Visiems darbuotojams yra aišku, kad pirmoje vietoje yra darbinių užduočių atlikimas ir įmonės tikslų siekimas, o visa kita yra antraeiliai dalykai. Klientui negalima pasakyti, kad ataskaita nebuvo parengta laiku dėl to, kad kuris nors darbuotojas siekė žinių, tad specialisto pareiga suderinti asmeninius ir įmonės tikslus.

Kompanijoje formalios studijos nėra taikomos kaip žmogiškųjų išteklių metodas.

Atvejo tyrimas 11.

Įmonės darbuotojų dalyvavimas formaliame moksle vadovybės priimamas neutraliai. Nežiūrint į tai, kad didžioji dalis personalo yra aukštųjų mokyklų studentai, galimybė derinti studijas ir darbą priklauso nuo tiesioginio vadovo pozicijos šiuo klausimu. Kompanija nesureikšmina aukštojo mokslo reikšmės, prioritetas suteikiamas darbo patirčiai ir pozityviems asmenybės bruožams (pvz., lojalumas, bendravimo įgūdžiai ir pan.), kurie yra labai vertinami šioje įmonėje.

[...] specifines kompetencijas tai yra ankstesnė darbinė praktinė patirtis toj srity kurioj žmogus priimamas dabar jeigu tai yra pardavimai jeigu jis anksčiau yra turėjęs pardavimo patirties ir turi sėkmingų pardavimo patirties tai būtų va tas lemiamas kriterijus [...]. (V, P, 341-344)

Aukštojo mokslo išsilavinimo reikalavimas yra taikomas tik generaliniam direktoriui, ir aukšto lygio vadybininkams. Likusi personalo dalis individualiai sprendžia dalyvavimo formaliame moksle galimybę ir poreikį.

Kompanija nedaro jokių išimčių darbuotojams dalyvaujantiems formaliame mokyme, galimybių derinti mokslus ir dabą suteikimas priklauso nuo tiesioginio vadovo pozicijos. Gan dideliam studentų skaičiui sudarytas lankstus darbo grafikas, pvz. Tam tikroms darbuotojų kategorijoms, tokioms kaip pardavimo vadybininkai, lankstus grafikas neigiamai atsiliepia atlyginimui.

Tik aukšto lygio vadybininkams taikoma aukštojo mokslo rėmimo programa, bet iki šiol tokių programų taikymas realybėje retai pasitaikydavo – du iš septynių žmonių gavo finansinę rėmimo paramą.

Atvejo tyrimas 12.

Įmonės vadovas laikosi neigiamos nuostatos formalių studijų atžvilgiu. Direktorius supratimu, pasitaiko atveju, kad IT srities specialistas ką tik baigęs studijas ir atėjęs dirbti į kompaniją susiduria su praktinių žinių trūkumu, kai tuo tarpu žmogus niekur nesimokęs gali būti geriau susipažinęs su darbo dalyku ir rodyti didesnę iniciatyvumą. Vadovas stebisi žemu paruošiamų specialistų žinių lygiu ir dėl to kaltina pasenusią švietimo sistemą ir neatitinkančią šiuolaikinių IT realijų dėstytojų kvalifikaciją. Daugumą Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų yra teoretikai priešingai negu Vakarų Europoje. Vadovas pusę metų kėlė profesinę kvalifikaciją Skandinavijos universitete, kuriame dėsto didelių IT kompanijų vadovai. Tokios kvalifikacijos ir darbinės patirties dėstytojai suteikia studentui paskutinę ir aktualią informaciją.

Kompanija finansiškai neremia formalių studijų dalyvius, bet teikia nefinansinę paramą. Darbuotojams sudaromos puikios galimybės derinti studijas su darbu: sudaromas lankstus grafikas, studentais išleidžiami į paskaitas universitete, suteikiamos mokymo atostogos.

Formalus mokymas įmonėje nėra taikomas kaip žmogiškųjų išteklių vadybos metodas. Mokymas kompanijoje vyksta neformaliai iš kolegų patirties ir patarimų. Specialistams leidžiama užsakyti norimą literatūrą internetu arba sudalyvauti mokymų konferencijose.

Analizė. Tolimesnėje analizėje mes remsimės interviu su generaliniais direktoriais medžiaga (atvejai Nr. 2, 6, 9, 10, 12).

Nepaisant to, kad visos šios įmonės savo veikloje remiasi aukštos kvalifikacijos darbuotojais (Grupė A), bendros darbdavių nuostatos dėl formalus švietimo bei valstybinių

institucijų teikiančių aukštąjį išsilavinimą vaidmens skiriasi – respondentai išreiškė skirtingas nuomones, laviruojančias nuo labai teigiamų iki labai neigiamų (lentelė 6):

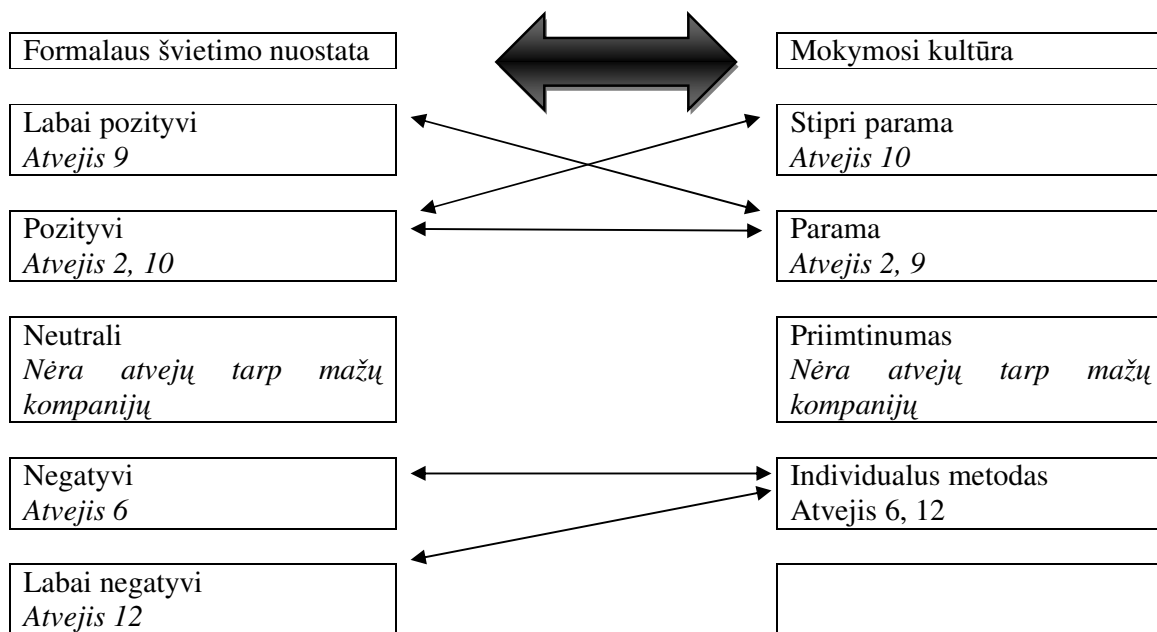
Mmm... Tai yra be jokios abejonės naudinga, jeigu ta, sakykime tos studijos yra susijusios su darbu. Tai čia net kitokio atsakymo negali būti. [...]. (V, G, 228-229) (atvejis 9); [...] žmones kurie ateina tik tai baigę studijas ta prasme atotrūkis yra milžiniškas nuo tarp praktikos ir studijų teorijos sakykim labai didelis, praktiškai žmonės labiau apsimoka priimti žmones kurie neturi specifinio išsilavinimo toje srityje[...] (V, G, 177-179) (atvejis 12); [...] galiu palyginti tarkim turiu patirties studijų Švedijoje eee ir Lietuvoje tai yra kaip diena nuo nakties skiriasi tie dalykai [...] mokymosi proceso vyko grynai įmonėse arba imant interviu analizuojant konkrečius atvejus dėstytojai samdomi įmonių iš įmonių kurios eee dirba tuose srityse [...](V, G, 184-189) (Atvejis 12);

Lentelė 6. Įmonių vadovų požiūris į formalias studijas

Atvejų Nr.	Galutinis įvertinimas	Požiūris	Kliūtys dalyvavimui formaliame švietime
9	Labai pozityvus	Žinios įgytos universitete buvo labai naudingos	Nepastebėta jokių kliūčių
2	Pozityvus	Universitetinis išsilavinimas (sociologijos, psichologijos ir kitų socialinių pakraipų) vertinamas dėl papildomos baigusiujų kompetencijos	Spraga tarp teorinių žinių ir praktikos
10	Pozityvus	Formalus išsilavinimas parodo žmogaus domėjimąsi konkrečia sritimi ir įvairiapusiškumą	Spraga tarp teorinių žinių ir praktikos
-	Neutralus	-	-
6	Negatyvus	Lengvabūdiškas formalaus švietimo dalyvių požiūris į studijas - dauguma dieninio skyriaus studentų dirba pilnu etatu	Formalus švietimas nesuteikia praktinių įgūdžių
12	Labai negatyvus	Pripažįstamos užsienio formalaus švietimo galimybės parengti aukštos kvalifikacijos specialistus, bet į aukštojo mokslo sistema vertinama negatyviai	Dėl menkos aukštojo mokslo kokybės specialistas baigęs universitetą neturi elementarių praktinių įgūdžių

Galima teigti, kad formalaus švietimo nepakankamas įvertinimas (atvejis 6 ir 12) yra paremtas dviem svarbiom priežastim – nuvertinimas ar žemesnis formalaus švietimo bendrasis lygis (studijų programų pasenęs turinys, žemos kvalifikacijos lektoriai/ profesorai, studentų lengvabūdiškas požiūris į studijas, institucijų blogai išvystyta infrastruktūra, t.t.) ir suteikiamų teorinių žinių bei praktinių darbo rinkos reikalavimų neatitikimas.

Paveikslas 1. Santykis tarp vadovų požiūrio į formalųjį švietimą ir mokymosi kultūros



Skirtingas konkrečių darbdavių požiūris į formalųjį švietimą daro didelę įtaką įmonės mokymosi kultūrai (paveikslas 1).

Tie, kurie teigiamai priima formalųjį švietimą, pripažįsta jo įnašą į besimokančiųjų bendrųjų kompetencijų bei konkurencinių įgūdžių lavinimą ir vertina baigusiuoju universitetus intelektualius sugebėjimus.

2.5 DARBUOTOJO GALIMYBĖS DERINTI MOKYMOŠI IR DARBO ĮSIPAREIGOJIMUS

Atvejo tyrimas 1.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 20-25), biuro administratorė, studentė

Įmonėje, administratorės teigimu, vienareikšmiškai galima pasiekti balansą tarp formaliųjų studijų, individualių karjeros tikslų ir darbinio-šeimyninio-personalinio gyvenimo. Balansas tarp šių gyvenimo sferų įmanoma pasiekti dėl to, kad kompanija yra IT aukštųjų technologijų įmonė. Tokio pobūdžio versluose IT srities projektų vadovų gali tapti tik pasiekęs magistro laipsnį, turėdamas pusės metų darbo patirtį IT ir išklauses sertifikatą suteikiantį kursą. Visa tai dera viename būtent šioje įmonėje, nes yra remiamos aukštojo mokslo studijos, darbuotojams organizuojami vidiniai sertifikuoti kursai ir darbo metu įgyjama reikalinga patirtis.

Vis dėl to administratorė teigia, kas formalios studijos yra svarbios tik pradiniam karjeros etape. Įmonė labiau vertina sertifikuotus kursus bei vidinius mokymus.

Darbuotojos požiūrių Lietuvos universitetai suteikia labiau teorinio pobūdžio žinias, kurių neužtenka darbinei veiklai. Iš kitos pusės specialistas gali būti sertifikuotas konkrečiam darbui, bet bus nekompetentingas atlikti tą darbą. Kompanijos žmogiškųjų išteklių skyriaus vertinimų tarp darbovietės mokymų ir formaliųjų studijų mokymų egzistuoja papildantis ryšys. Studijų metu suteikiamos bazinės žinios, supratimas apie veiklos sritį, o darbe ugdomi praktiniai įgūdžiai skirti konkrečioms užduotims atlikti.

Atvejo tyrimas 2.

Dalyvis 1 vyras, amžius 20-22, projektų vadovas, Magistro programos Sociologijos studentas, turi 10 metų darbinės patirties.

Dalyvis 1 studijuoja Sociologijos magistratūros programą, tad jos mokslo dalykai yra pilnai susiję darbo specifiškai, veiklomis ir užduotimis šioje įmonėje. Dabartinės darbinės pareigos reikalauja specifinių žinių, kurios gali būti suteiktos turi kompetentingų universiteto dėstytojų. Iš kitos pusės nuolat didėjantys profesiniai reikalavimai skatina visada siekti žinių ir motyvuoja mokytis visą gyvenimą.

[...] įmonė skatinanti darbuotojų tobulėjimą, ta prasme yra suteikiamos visos sąlygos ee studijuoti, tęsti studijas, jas pradėti, tiek kalbant apie kažkokias formalaus mokymo aspektą tiek seminarus, žodžiu prasme vat kažkokį, isikėlę yra keturi ir netgi tai yra pasiūloma, suteikiamos tokios galimybės [...] (D, P, 42-45)

Dalyvis 1 jaučia labai pozityvų nusiteikimą jo studijų universitete atžvilgių – darbdavys suteikia galimybę dirbti lanksčiu grafiku, galima lankyti paskaitas ir egzaminus darbo metu. „Tolerancija, parama ir paskatinimas“ – šie žodžiai puikiai apibūdina vadovybės elgesių darbuotojų dalyvaujančių formaliose studijose atžvilgių.

Iš kitos pusės, kompanijoje yra suprantama, kad kiekvienas specialistas turi prisiimti personalinę atsakomybę ir iniciatyvą – niekas negalėtų duoti patarimo arba instrukcijų. Asmeninė dalyvio 1 patirtis yra geras apgalvoto elgesio pavyzdys – ankstyva profesinio kelio pradžia (po vidurinės mokyklos užbaigimo) padėjo įgyti praktinių žinių ir teisingai pasirinkti studijų programą. Sociologijos studijos Vilniaus universitete buvo tikslingas šios specialisto pasirinkimas.

Dalyvis 1 savo karjerą kompanijoje pradėjo kaip techninis konsultantas, jos darbo veiklos buvo susijusios su duomenų suvedimu, vėliau pakeitė veiklos specifiškai ir tapo apklausų atlikėju. Jo darbo rezultatai buvo palankiai įvertinti vadovybės ir jam buvo pasiūlyta vadybininko asistento pozicija. Šiuo metu jis yra projektų vadovas.

Dalyvis 1 prisipažino, kad jo dalyvavimas formaliose studijose iš dalies buvo sąlygotos jo profesinės karjeros. Vis dėlto to jis pastebi, kad įmonėje nėra jokios formalios mokymosi paskatinimo sistemos. Taigi profesinės karjeros pasiekimai nėra tiesiogiai susiję su formalaus išsilavinimo pasiekimais: universiteto diplomai kaip toks automatiškai negarantuoja geresnės darbo pozicijos įmonėje.

Dalyvis 1 neturi jokių šeimos įsipareigojimų.

Dalyvis 1 yra patenkintas kompanijos darbo klimatu, vadovybe. Jis remia žmogiškųjų išteklių plėtros strategiją, kuri remiasi praktinių įgūdžių įgijimu ir specialistų lojalumu kompanijai.

Atvejo tyrimas 3.

Dalyvis 1 (moterys, amžius: 20-25), viešbučio administratorius, darbo patirtis šioje įmonėje 3 mėnesiai, studijuoja Vilniaus Gedimino Technikos universitete (VGTU), vakarinės studijos.

Dalyvis 1 išklauė kursą “Sveikata, Švara, Higiena”, šis ciklas buvo pritaikytas dabartiniam darbui. Dalyvis 1 yra VGTU studentė, jos mokymosi programa “Transporto inžinerijos ekonomika” nėra tiesiogiai susijusi su jos atliekamų pareigų specifika. Vis dėl to, ji pasinaudojo universitete įgytomis žiniomis dabartiniame darbe, pvz., psichologijos, žmogiškųjų išteklių vadybos ir konfliktinių situacijų sprendimo dalykai padėjo užtikrinti jos kaip viešbučio administratorės atliekamų pareigų kokybę. Dalyvis 1 yra motyvuota studentė, tad ji nagrinėjo papildoma literatūra, kad galėtų papildyti turimas psichologijos ir vadybos žinias.

Dalyvis 1 yra pilnai patenkinta savo aukštųjų studijų kokybę pozityviai vertina dėstomą programą. Ji nejaučia jokio konflikto tarp darbo ir studijų tikslų, nes jaučia visapusišką vadovybės paramą ir gali dirbti lanksčiu darbo grafiku. Dalyvis 1 nėra susikūrusi šeimos.

Dalyvis 1 yra pilnai patenkinta dabartine situacija darbe – jai yra leidžiama dirbti lanksčiu grafiku, praleisti darbe mažiau laiko egzaminų sesijos metu, jaučia visapusišką vadybininkų ir kolegų paramą, jeigu atsiranda mokslo ir darbo derinimo konfliktų.

Dalyvės 1 kartais yra klausiami apie pasiekimu formaliame moksle, tad ji vertina jai skiriamą dėmesį. Vis dėl to, ji nemano, kad diplomo turėjimas turės didelės įtakos tolimesnei karjerai šioje įmonėje. Ji niekada negirdėjo, kad šiame viešbutyje karjeros galimybės būtų tiesiogiai siejamos su pasiekimais moksle.

Atvejo tyrimas 4.

Dalyvis 1 (Moteris, amžius: 20-25), administratorė, darbo įmonėje laikas - 3,5 metų, Magistro studijų studentė Vilnius Universitete (VU), dieninės studijos.

Dalyvei 1 buvo pasiūlyta dalyvauti ir išklaudyti projektų finansų vadybos kursą, tačiau respondentė jame nedalyvavo. Dalyvė 1 yra VU studentė, jos magistratūros studijų programa yra „Mokslo vadyba“ ir ji įgis Viešo administravimo diplomą. Universitetinių studijų programa nėra susijusi su jos užimamomis pareigomis įmonėje ir dalyvė nėra tikra, kad įgytas išsilavinimas suteiks jai kokias nors garantijas (privilegijas) karjeros kilimo galimybėms. Nepaisant to, dalyvė 1 yra įsitikinusi, kad studijos suteikia jai asmeninį tobulėjimą ir ji yra nusiteikusi pabaigti šias magistratūros studijas.

Dalyvė 1 pažymėjo, kad sprendimas mokytis universitete buvo priimtas jos pačios iniciatyva. Ji jaučia formalią ir neformalią paramą iš personalo vadovo ir Personalo skyriaus darbuotojų. Dalyvei 1 yra leistina dirbti pagal laisvą darbo grafiką, tokiu būdu įmonės administracija suteikia jai galimybę lankyti paskaitas darbo dienos metu. Dalyvė labai vertina tokią paramą.

Dalyvė 1 nebuvo patyrusi darbo ir studijų konflikto, kadangi įmonėje jaučiamas labai pozityvus vadovybės požiūris į lankstų darbo grafiką. Dalyvė 1 neturi jokių šeimyninių pareigų. Vis dėlto, jos požiūris į teorinių žinių, įgytų universitete pritaikymą praktikoje yra gana skeptiškas.

[...] *Yra daug plusų ir aišku daug minusų* [...] (D, G, 177)

Atvejo tyrimas 5.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 20-25), grupės vadovė, darbinės patirties trukmė šioje įmonėje yra 3 m metai, baigė Vilniaus universitetą, dalyvavo išorinėse kompanijos mokymuose.

Dalyvis 1 vadovauja padaliniui, kuris konsultuoja užsienio klientus apie galimybes apsipirkti neišeinant iš namų. Geras užsienio kalbų mokėjimas ir aukštasis išsilavinimas buvo geras akstinas siekti karjeros kompanijoje. Jos manymu, praktinės veiklos patirtis bei puikios rekomendacijos buvo nemažiau svarbios jos siekiamis šioje įmonėje.

Atvejo tyrimas 6.

Dalyvis 1 (vyras, amžius 20-25, projektų vadovas, turi Ekonomikos Bakalauro laipsnio Vilniaus Universiteto išsilavinimą, darbo įmonėje patirtis – 5 metai.)

Visas kompanijos darbuotojų komandos branduolys yra humanitarinių mokslų atstovai. Šio fakto pasėkoje darbuotojai nuolat susiduria su dabartiniu ar pasibaigusiu studijų panašumu su dabartine darbovieta.

Įmonė neremia dalyvavimo formaliame mokyme. Formalios studijos yra asmeninio apsisprendimo reikalas.

Projektų vadovo manymu įmonėje įmanoma pasiekti balansą tarp individualių ir karjeros tikslų. Įmonė kryptingai nevaržo darbuotojo laiko atžvelgiu, tad yra sudaromos sąlygos mokytis ir siekti žinių.

Formalios studijos yra svarbios tik pradiniam karjeros etape. Įmonė labiau orientuojasi į vidinį, neformalų darbuotojų mokymą.

Atvejo tyrimas 7.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 25-30), generalinio direktoriaus padėjėja, darbo įmonėje patirtis 1 metai, dalyvavo išorinėse mokymuose.)

Darbuotojos manymu, įmonės darbuotojai gauna visiškai skirtingas nuo formaliųjų studijų žinias. Kompanijoje suteikiamos žinios ir įgūdžiai yra laibiau praktinio pobūdžio, susietos su kompanijos specifika. Vadovas teigia, kad tokių žinių neįmano gauti universitetuose, bet puikiai gali būti panaudojamos būsimos karjeros eigoje. Kliento aptarnavimo, pardavimo specifikos žinios – tai tie įgūdžiai, kurios galima įgyti įmonėje.

Kompanijoje galima suderinti individualius išsimokslinimo tikslus. Įmonė sudaro galimybes lygiagrečiai siekti formaliųjų studijų įvertinimo bei darytis karjera ir siekti praktinių žinių.

Atvejo tyrimas 8.

Dalyvis 1 (vyras, amžius: 20-25) inovacijų vadybininkas, studentas, darbo įmonėje patirtis - 1 metai

Organizacijos vadybininkas teigia, kad aukštesniosios mokyklos suteiktas žinias galėtų pritaikyti bet kuriame darbe ir atranda tiesioginį ryšį tarp darbovietės suteikiamų žinių ir formaliųjų studijų. Darbuotojo pasirinkta aukštesnioji mokykla lavindama studentą akcentuoja praktiką, tad visas įgytas žinias jis galėtų pritaikyti darbe.

Visiems darbuotojams sudarytos vienodos sąlygos siekti žinių formaliose studijose, bet specialistai individualiai priima sprendimą dalyvauti ar ne aukštosios mokyklos studijose.

Reklamos vadybininkas teigia, kad įmonėje galima pasiekti darbinio-šeimyninio-personalinio gyvenimo balansą. Pats darbuotojas savo veikloje vadovaujasi posakiu viskas yra įmanoma, tad praktikoje nesiskundžia darbo sąlygomis ir prisiima asmeninę atsakomybę už pasiektus rezultatus ir nesėkmes.

Direktorė teigia, kad nesvarbu kokio pobūdžio žinias specialistas gauną universitete visada atsiras galimybė panaudoti tas žinias darbo metu. Vis dėlto įmonėje nėra sukurtos pasiektų rezultatų moksle vertinimo sistemos, tad formaliųjų studijų svarbą karjeroms tikslams

yra menka. Kompanija labiau atsižvelgia į darbuotojų profesinių užduočių atlikimą, iniciatyvumą nei aukštojo mokslo diplomo turėjimą.

Atvejo tyrimas 9.

Dalyvis 1 (vyras, amžius: 20-25), pardavimų vadybininkas, Magistro laipsnio studentas.

Šiuo metu, dalyvis 1 studijuoja “Verslo vadybos ir administravimo“ programą, kuri yra tiesiogiai susijusi su darbo veiklą ir atliekamų užduočių specifika. Jis tikina, kad studijos universitete yra labai naudingos darbui.

[...] Aišku, kad turės, kadangi per keturis metus aš pakankamai daug sužinojau [...] Ir galiu pritaikyti savo žinias darbe. (D, G, 75-77)

Dalyvis 1 pažymi, kad jo viltis panaudoti teorines žinias praktikoje tapo realybė. Jis pastebi, kad formalus švietimas taip pat prisidėjo prie jo profesinių įgūdžių formavimo.

Dalyvis 1 buvo siunčiamas kompanijos į išorinius mokymus ir gavo kvalifikacinį sertifikatą.

Dalyvis 1 teigia, kad įmonėje susiformavo pozityvi darbo atmosfera kai yra vertinami kiekvienos asmenybės poreikiai ir norai – kiekvienas specialistas yra giliai gerbiamas.

Dalyviui 1 buvo sudarytas atskiras lankstus grafikas, kad jis galėtų derinti darbą ir studijas.

Mm. Labai lankstus, kaip ir sakiau, kadangi jeigu man reikėjo ateiti į paskaitą jokių problemų darbe nebuvo. [...](D, G, 66)

Atvejo tyrimas 10.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 20-25), projekto administratorė, magistro laipsnio studentė, darbo įmonėje patirtis – 4 metai.

Projekto administratorė teigia, kad dabartinės tarptautinės verslo vadybos studijos tiesiogiai susijusios su atliekamos pareigomis kompanijoje. Įmonėje suteikiamos praktinės žinios, galima pasinaudoti praktinėmis situacijomis savo moksliniam darbui. Specialistė teigia, kad ryšys tarp darbovietės ir studijų mokymų yra beapildantis.

Projekto administratorė mano, kad pozityvus įmonės vadovo požiūris į mokymosi procesą prisideda prie apsisprendimo dalyvauti formaliose studijose, bet galutinis sprendimas paliekamas pačiam darbuotojui. Specialistės dabartinių magistro studijų verslo kryptis kardinaliai skiriasi nuo bakalauro studijų teisės krypties. Darbuotoja pripažįsta, kad darbas

kompanijoje prisidėjo prie apsisprendimo esmingai pakeisti studijų krypti bei siekti formalaus įvertinimo ekonomikos srityje.

Projekto administratorės manymu įmonėje įmanoma pasiekti balansą tarp individualių ir karjeros tikslų. Įmonė kryptingai nevaržo darbuotojo laiko atžvelgiu, tad yra sudaromos sąlygos mokytis ir siekti žinių. Vis dėl to darbuotoja sako, kad kartais negali studijoms skirti tiek laiko kiek norėtų, tad mokymosi rezultatai yra prasti.

Direktoriaus manymu vidurinis išsilavinimas yra tas minimumas, kuri privalo pasiekti kiekvienas iš mūsų. Reali žmogaus kaip asmenybės branda prasideda universitete kada surandama konkreti sritis, mokslo, šaka į kurią gilinamasi vėliau profesinės veiklos metu. Didžioji darbuotojų dalis šioje įmonėje dirba pagal specialybę, tad specialistams suteikta reali galimybė siekti praktinių žinių, nuolat kelti darbinę kvalifikacija ir augto karjeros prasme. Vadovo supratimu kompanijoje egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbovietės ir formaliųjų studijų mokymų

Atvejo tyrimas 11.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 20-25), biuro administratorė, darbo patirtis kompanijoje vieneri metai, pabaigė Vilniaus universiteto Vadybos ir verslo administravimo programa, šiuo metu studijuoja kitoje aukštojoje mokykloje.

Dalyvis 1 savo darbą šioje įmonėje pradėjo kaip pardavimo administratorė, bet pakeitė savo poziciją į biuro administratorę. Ji mano, kad įvadinės mokymų programos yra labai naudingos visiems naujiems įmonės darbuotojams. Jai buvo suteikta gera galimybė pagilinti turimas teorines žinias, suteiktas universitete, įvadinės programos metu. Darbuotoja teigia, kad jos dabartinis darbas tampriai susijęs su įgyta specialybe.

Dalyvis 1 mano, kad žmogaus dalyvavimas formaliose studijas daro didelę įtaką bendrosioms individo kompetencijoms.

[...] Aišku tos žinios įgytos būtent formaliojo mokymo tai visiškai pakeičia žmogaus mąstymą po vidurinės, taigi prasiplečia viską. [...] (D, P, 174-175)

Jos manymu, galimybė derinti studijas ir darbą priklauso nuo užimamu pareigų ir atliekamos veiklos. Pardavimo vadybininko pareiga nebuvo tą pozicija, kuri suteiktų tokias galimybes, bet dabartinėje pozicijoje ji jaučiasi puikiai. Vis dėl to darbuotoja prisipažino, kad būtų neįmanoma lankyti lekcijas diena, darbo valandų metu. Įmonės darbuotojai gali suderinti savo studijas su darbu tik jeigu mokosi vakariniame universiteto skyriuje arba neakivaizdžiai.

Dalyviai 1 neteikiama jokia finansinė parama jos studijoms.

Dalyvis 1 nevisai užtikrinta dėl karjeros galimybių įmonėje

Iš dalies gali prisidėti, bet ne visais atvejais tarkim jeigu įmonėje nėra laisvų darbo vietų kur kilti tuo metu gali ir neprisidėti jeigu bus laisvų vietų ir įgysiu aukštesnį laipsnį tada gali man ir pasiūlyti čia kiekviena konkreti situacija [...].(D, P, 249-251)

Jos manymu, kompanijoje yra teigiamas požiūris į studentus, bet darbuotojų atsakomybė yra suderinti studijas ir darbą taip, kad paskutinis nenukentėtų. Ji neturi jokių šeimyninių įsipareigojimų.

Dalyvis 1 patvirtina, kad neformalus vidinis mokymasis yra labai svarbus šioje įmonėje:

- įvadinė mokymų programa yra labai reikšmingai tolimesnei veiklai
- Kompanija nuolat organizuoja neformalius trumpus mokymus, kurie yra svarbus bendrųjų kompetencijų lavinimui ir draugiško klimato formavimui.

Mh. Buvo vasaros renginys, žaidynės, komandos stiprinimo. [...] komandoje esi ir su vadybininkų ir su generaliniu direktoriumi ir su tarkim finansų direktore. Tu esi lygus lygiui ir sieki bendro tikslo taj kompanijoj ir tiesiog ir minčių pasidalijimas. Na tiesiog naudinga labai [...].(D, P, 138-140)

Atvejo tyrimas 12.

Dalyvis 1 (moteris, amžius: 20-25), projektų koordinatorė, studentė, darbo įmonėje patirtis 6 mėnesiai.

Projektų koordinatorės manymu, žinios įgyjamos formaliose studijos visiškai prasilenkia su žiniomis reikalingomis profesijai. Paskutiniu metu aukštosios studijos yra mados klyksmas: bakalauro laipsnis – tai norma, o magistro laipsnis – tai kompetencijos rodiklis. Realios, praktinės žinios ateina su darbo patirtimi. Projektų koordinatorė teigia, kad baigęs vidurinę mokyklą žmogus nėra pilnai subrendęs ir negali teisingai pasirinkti studijų. Studijuodamas trečiame kurse tas pats žmogus supranta, kad studijų specialybė neatitinka darbo rinkos poreikių. Projektų koordinatorės supratimu Lietuvoje yra daug specialistu, bet maža jų dalis tikslingai siekė mokslo žinių ir yra savo dalyko žinovai.

Įmonėje personalo vadovo teigimu vienareikšmiškai galima pasiekti balansą tarp formaliųjų studijų, individualių karjeros tikslų ir darbinio-šeimyninio-personalinio gyvenimo.

Projektu koordinatorės manymu, viskas yra įmanoma jeigu specialistas kryptingai siekia tikslo – derinti mokslą, darbą ir asmeninį gyvenimą. Vis dėl to šių tikslų derinimo pasėkoje, galiausiai, nukenčia studijos.

Vadovo manymu, jokio ryšio tarp formalaus mokymo ir darbovietės mokymų neegzistuoja, nes pati švietimo sistema yra pasenusi ir neatitinka šiuolaikinių tendencijų, reikalavimų. Negali būti priimtina, kad dėstytojai veda tą pačią programą 20 metų ir neatsižvelgia į dabartinę realiją. Galima išgirsti daug pateisinimų, kad neužtenka lėšų įsigyti naują literatūrą ar pasamdyti užsienio lektoriaus, bet pagrindinė problema yra pati sistema.

Analizė. Tolimesnėje analizėje mes remsimės interviu medžiaga su darbuotojais, dalyvaujančiais formaliame suaugusiųjų švietime (atvejai Nr. 2, 6, 9, 10, 12).

Visi dalyviai vertina tarpasmeninį bendravimą įmonėje kaip neformalų kas jų nuomone, yra teigiamas darbo mažoje įmonėje aspektas. Tačiau tuo pat metu, jie nurodo, kad visus svarbesnius sprendimus įmonėje priima generalinis direktorius.

Tai reiškia, kad visas problemas susijusias su darbo ir studijų derinimu jie privalo aptarti su „bosu“. Nei vienas specialistas nebuvo patyręs jokių draudimų mokytis. Atvirkščiai, kai kuriuose atvejuose jie buvo teigiamai skatinami tęsti mokslus/ arba jautė labai stiprų moralinį įmonės palaikymą.

Daugumoje atveju mokymosi sritis tiesiogiai yra susijusi su darbuotojų pareigom ir uždaviniais darbe. Darbuotojai teigia, kad jie tikslingai pasirinko studijų programas. Šie asmenys mato savo ateitį įmonėje – iš vienos pusės studijos padeda jų profesinėms kompetencijos augti, o iš kitos praktinė patirtis padeda studijų procese pasiekti gerų rezultatų. Kartais sprendimas dalyvauti formaliame švietime gali būti priimtas remiantis tokiais faktoriais, kaip socialinės elgesio normos ar „aukštojo išsilavinimo mados“. Tokiais atvejais įmonė yra vertinama kaip besimokančiojo profesinės karjeros „tarpinė pakopa“.

Pagrindinė palaikymo forma, kurią minėjo visi dalyviai – galimybės dirbti pagal lankstų darbo grafiką suteikimas. Respondentai nepažymi jokių specifinių taisyklių – kai jiems reikia, jiems yra leidžiama išeiti į paskaitas darbo metu ar paimiti papildomas atostogas sesijos metu. Tačiau, iš jų vis tiek yra reikalaujama atlikti visus darbus laiku. Nei vienas iš įmonės negavo jokios finansinės paramos, tačiau kai kurie priklausomai nuo jų pasisekimų formaliame mokyme buvo paaukštinti/ buvo suteiktas didesnis atlyginimas.

Lentelė 7 apibendrina dalyvių interviu medžiagą atsižvelgiant į sekančius aspektus:

- Santykis tarp studijų srities – programos ir profesinės veiklos (atsakomybės darbe).
- Darbdavio paskatinimas dalyvauti formaliame suaugusiųjų švietime (individuali patirtis).
- Paramos formos įmonėse.
- Tiesioginė karjeros galimybių priklausomybė nuo studijų rezultatų.
- Dalyvavimas kituose formaliuose mokymuose/ sertifikuotose kursuose.

Galima būtų padaryti išvadą, kad mažų įmonių mokymosi kultūra atitinka mokymosi visą gyvenimą nuostatas bei yra tinkamas darbuotojų integracijos įmonėje metodas.

Lentelė 7. Veiksniai įtakoiantys galimybę derinti mokymosi ir karjeros įsipareigojimus įmonėje

	Atvejų Nr.				
	9	2	10	6	12
Santykis tarp studijų srities / programos ir profesinės veiklos (atsakomybės darbe) *	++	++	+	++	+
Darbdavio paskatinimas dalyvauti formaliame suaugusiųjų švietime	-	-	+	-	-
Paramos formos įmonėse					
Lankstūs darbo grafikai , kurie įgalina lankyti paskaitas	+	+	+	+	+
Finansinė parama	-	-	-	-	-
Tiesioginė karjeros galimybių priklausomybė nuo studijų rezultatų	+	+	+	-	-
Dalyvavimas kituose formaliose mokymuose / sertifikuotose kursuose	+	-	-	-	-
Galutinis darbdavio paramos įvertinimas * *	++	++	++	+	0

* ++ tiesioginis; +santykinis; - nėra santykio

* * ++ labai pozityvi; + pozityvi; 0 neutrali; - negatyvi; -- labai negatyvi

IŠVADOS:

Tyrimo metu buvo ištirtos: MVI strategijos naudojamos darbuotojų ir specialistų profesinių įgūdžių ir žinių suteikimui ir organizacijos mokymo kultūros vystymui; vadovybės ir darbuotojų požiūris į formalų švietimą; veiksniai skatinantys ir trukdantys dalyvauti formaliose studijose. Tyrime dalyvavo 5 gamybos ir 7 paslaugų sektoriaus įmonės. Interviu buvo paimti iš įmonių vyriausiųjų vadybininkų – generalinių direktorių (6), vidutinės grandies vadybininkų (6) ir mokymo programų dalyvių (12).

1. Mokymosi visą gyvenimą sąvoka pirmą kartą buvo paminėta UNESCO konferencijoje 1970m. Paul'o Lengard'o pranešime „Įvadas į mokymąsi visą gyvenimą“. MVI suprantamas kaip visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje siekiant tobulinti asmenines, pilietines, socialines ir profesines srities kompetencijas.

2. Suaugusiųjų mokymąsi sąlygoja darbuotojų ir darbdavių tarpusavio santykiai. Darbuotojų mokymosi aktyvumas priklauso nuo darbdavio požiūrio į nuolatinį mokymąsi bei pačios organizacijos mokymosi kultūros. Galima išskirti tokius besimokančios organizacijos požymius: personalo savirealizacijos skatinimas; darbuotojų tiesioginis dalyvavimas organizacijos valdyme ir vystyme; gebėjimas greitai mobilizuoti žmogiškuosius išteklius; atvirų, nuotolinių technologijų taikymas ekonominėje veikloje; nuolatinis specialistų mokymas, jų entuziastingumo ir išradingumo skatinimas.

3. Suaugę besimokantieji Lietuvoje gali įgyti visų Tarptautinės standartizuotos švietimo klasifikacijos (ISCED) pakopų išsilavinimą – pagrindinį, vidurinį profesinį ir aukštąjį. Formalųjį švietimą Lietuvoje organizuoja suaugusiųjų mokyklos, studijų centrai, profesinės mokyklos, kolegijos, universitetai, darbo biržos mokymų centras.

4. Formaliojo suaugusiųjų švietimo sistema daro didelę įtaką suaugusiųjų dalyvavimui neformaliame mokyme. Lietuvoje yra akivaizdi dviejų švietimo formų nenutrūkstama sąveika: įgūdžiai įgyti formalių studijų metu skatina toliau mokytis ir dalyvauti neformaliame švietime. Neformalus suaugusiųjų švietimas yra prižiūrimas įvairiomis švietimo institucijomis (formalių studijų suaugusiems tiekėjais), Nevyriausybinėmis organizacijomis, Darbo biržos mokymo centru ir kt.

5. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojų mokymosi kultūra įmonėse yra susijusi ne tik su suaugusiųjų švietimu visą gyvenimą, bet ir su adaptacijos procesais įmonėje.

6. Mokymosi procesas įmonėse yra sudėtingas reiškinys, kuriame pastebimas didelis įsitraukusiųjų skaičius (darbdavys – darbuotojas, mokinys – mokytojas ir pan.) ir yra derinami keletas socialinių vaidmenų (darbuotojas – mokinys – šeimos narys ir pan.).

7. Priklausomai nuo įmonės dydžio (darbuotojų skaičiaus ir finansinių galimybių), veiklos specifikos, verslo strategijos ir darbdavio požiūrio į formalus išsilavinimo kokybę yra naudojami skirtingi mokymosi metodai:

- Darbuotojų savišvieta yra naudojama mažose įmonėse, kurių veikla remiasi aukštos kvalifikacijos specialistų žiniomis. Tokiose įmonėse darbdavio individualus formalus švietimo kokybės suvokimas gali vaidinti lemiamą mokymosi kultūros formavimo vaidmenį.
- Neformalus švietimas taikomas vidutinio dydžio įmonėse, kuriose dominuoja įprastinės kompetencijos darbuotojai. Darbuotojai, dirbdami tokiose įmonėse profesijai reikalingų žinių ir įgūdžių įgyja neformalioje aplinkoje. Šios įmonės žmogiškųjų išteklių vadyboje ir plėtroje taiko neformalių mokymų schemas, skiriant pagrindinį dėmesį vidiniams apmokymams.
- Formalus švietimas (išoriniai mokymai, nuotolinės studijos ir pan.) yra naudojamas vidutinio dydžio įmonėse, kuriose dirba aukštos kvalifikacijos specialistai. Šiose įmonėse yra pastebimi geriausi mokymosi visą gyvenimą proceso įgyvendinimo rezultatai, nes personalo mokymai yra įtraukti į įmonės verslo strategiją.

8. Įvairių VMI strategijų, naudojamų darbuotojų ir specialistų profesinių įgūdžių ir žinių suteikimui ir organizacijos mokymo kultūros plėtrai, palyginimas leidžia identifikuoti tam tikrus įmonių mokymo kultūrų tipus. Juos sąlygiškai galima pavadinti šiais raktiniais žodžiais:

- *Skatinimas* - dalyviams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai, finansinė parama yra suteikiama atsižvelgiant į konkretų darbuotojo atvejį, specialistai privalo dalyvauti išoriniuose sertifikuotose mokymuose (įmonės apmoka kursų kainą); formaliosios studijos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojo karjeros galimybėmis; neformalus švietimas nėra reikšmingas arba yra svarbus tik vidinės socializacijos procese, kuomet yra įgyjamos profesijai reikalingos žinios ir įgūdžiai.
- *Palaikymas* - dalyviams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai, leidžiama naudotis įmonės infrastruktūra (kompiuteriais, kopijavimo aparatais) mokymosi tikslais; yra suteikiamas moralinis palaikymas. Neformalus švietimas yra reikšmingas, tačiau pagrindinis dėmesys yra suteikiamas savišvietai ir efektyviam žmogiškųjų išteklių panaudojimui (kolegų konsultacijos, tiesioginiai vadovai organizuoja mokymų seminarus). Praktinė darbo patirtis įmonėje yra vertinama kaip svarbiausias profesionalios kvalifikacijos augimo rodiklis.
- *Tolerancija* - dalyviams yra sudaromi lankstūs darbo grafikai. Tokiose įmonėse didelis dėmesys yra skiriamas neformaliam suaugusiųjų švietimui. Neformalus mokymai atlieka pagrindinį vaidmenį darbuotojų vidinei socializacijai ir specifinių ir bendrųjų

kompetencijų suteikimui; mokymai yra reikšmingi darbinės motyvacijos, profesinio lojalumo skatinimo bei didelės darbuotojų kaitos prevencijos instrumentas.

- *Neutralumas* - formalus ir neformalus suaugusiųjų švietimas įmonėje yra vertinamas kaip asmeninė atsakomybė. Besimokantieji yra sudaromas lankstus darbo grafikas. Praktinė darbo patirtis įmonėje yra vertinama kaip svarbiausias profesionalios kvalifikacijos augimo rodiklis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

ĮSTATYMAI IR DOKUMENTAI:

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (a) - Vilnius: Valstybės žinios, 1991. Nr. 23–593.
2. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. (b) - Vilnius: Valstybės žinios, 1998. Nr. 66–1909.
3. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas. (c) - Vilnius: Valstybės žinios, 1997. Nr. 98–2478.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“. (d) - Vilnius: Valstybės žinios, 2003, Nr. 71-216.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. nutarimas Nr. 335 „Dėl Lietuvos Aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“. (e) - Vilnius: Valstybės žinios, 2006, Nr. 39-1394
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001m. birželio 27 d. nutarimas Nr. 785 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo reformos priemonių įgyvendinimo“. (i) - Vilnius: Valstybės žinios, 2001, Nr. 57-2040
7. Lietuvos švietimo koncepcija. (f) - Vilnius: Leidybos centras, 1992.
8. Lietuvos Suaugusiųjų švietimo koncepcija. (g) - Vilnius: Savišvieta, 1993.
9. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga. (h) - Vilnius: ŠMM, 2001.
10. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. (a) - Vilnius: LSŠA, 2001.
11. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. (b) - Vilnius: ŠMM, 2003.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI:

12. Beresnevičienė D. Nuolatinis mokymasis Lietuvoje. – Vilnius: Pedagogikos institutas, 1995.
13. Brandt R. Powerful Learning. - Alexandria: ASCD, 1998.
14. Dahrendorf R. Modernus Socialinis konfliktas. – Vilnius: Pradai, 1996.
15. Foley G. Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais. - Vilnius: Kronta, 2007.
16. Giddens A. Modernybė ir asmens tapatumas. – Vilnius: Pradai, 2000.
17. Grendstad N. M. Mokytiis - tai atrasti. - Vilnius: Margi raštai, 1996.

18. Jarvis P. From adult education to the learning society: 21 years from the International journal of lifelong education. - London: Taylor & Francis Group, 2006.
19. Jarvis P. Suaugusiųjų švietimas didinant įsidarbinimo galimybes ir skatinant aktyvų pilietiškumą. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Suaugusiųjų mokymasis – įsidarbinimui ir pilietiškumui. – Kaunas: VDU, 2003.
20. Jarvis P. Towards a comprehensive theory of human learning. – London: Taylor & Francis Group, 2006.
21. Jurkevičius G., Totoraitis R., Čižauskaitė-Stanaitienė R. ir kt. Suaugusiųjų švietimo praktika. - Vilnius: ŠMM, 2006.
22. Knowles M., Elwood F. Holton, Richard A. Swanson. Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą. - Vilnius: Danielius, 2007.
23. Longworth N. Mokymosi visą gyvenimą praktika. Švietimo kaita XXI amžiuje. - Vilnius: Kronta, 2007.
24. Maslow A. Motyvacija ir asmenybė. - Vilnius : Apostrofa, 2006.
25. Merriam S. B., Caffarella R. S., Baumgartner L. M. Learning in Adulthood: a comprehensive guide. - San Francisco: A Wiley Imprint, 2007.
26. Morshead R. W. Patterns of Educational Practice: Theories of Curriculum. - Michigan: The prerian Press, 1995.
27. Nosich G. Critical Thinking. - New Orlean: Workshop Handbook, 1996.
28. Rogers C., Freiberg H. J. Freedom to Learn. Third edition. – Columbus: OH Meririll / Macmillan, 1994.
29. Rogers C., Freiberg H.J. Freedom to Learn. - Kolumbus: OH Merrill/ Macmillan, 1994.
30. Sahakian, W. S. Introduction into psychology of learning. - Itasca, IL: Peacock, 1984.
31. Šernas V. Profesinė pedagogika. – Vilnius: Baltic Eco, 1995.
32. Švietimas 2006. Statistika Lietuva. - Vilnius: Statistikos Departamentas, 2007.
33. Švietimas 2007. Statistika Lietuva. - Vilnius: Statistikos Departamentas, 2008.
34. Teresevičienė M. Populiarusis suaugusiųjų švietimas: individuali iniciatyva ar socialinis reiškinys? / Socialinė – psichologinė adaptacija ir švietimo sistema. – Kaunas: VDU, 1999.
35. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičienė V., Andragogika. - Kaunas: VDU, 2006.
36. Tight M. Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. - Vilnius: Kronta, 2007.
37. Weatherley C. Leading the Learning School. Raising Standarts of Achievement by improveing the Quality of Learning and Teaching. - Stafford: Network Education Press Ltd., 2000
38. Žemaitaitytė I. Neformalus suaugusiųjų švietimas: Plėtros tendencijos dabartinėj Europoje. Monografija. Vilnius: MRU, 2007.

ELEKTRONINIAI DOKUMENTAI PRIEIGA PER INTERNETĄ:

39. Neformalus suaugusiųjų mokymas: <http://www.klvtk.lt/?lt=1205738156> prisijungimo laikas 20081110.

SANTRAUKA

Moderni visuomenė yra besimokanti visuomenė, nes žmogaus gyvenimo raidos pokyčiai, ekonomikos ir kultūros globalizacija bei sparti informacinių technologijų plėtra reikalauja nuolatinio žinių atsinaujinimo ir naujų gabumų įgijimo.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare irgi buvo susirūpinta suaugusiųjų švietimu. Tęstinį suaugusiųjų švietimą, mokymosi motyvaciją formaliojo švietimo sistemoje nagrinėjo – D. Beresnevičienė, V. Šernas, M. Teresevičienė ir kiti Lietuvos mokslininkai.

Dauguma išanalizuoti mokymosi visą gyvenimą tyrimų šį procesą vertina kaip suaugusiojo atsakomybę. Tuo tarpu, suaugusiųjų mokymasis, dažniausiai, vyksta darbo vietoje, jį atsižvelgiant į įmonės poreikius organizuoja darbdaviai. Todėl šio magistro darbo tikslas yra atskleisti mažų ir vidutinių įmonių darbuotojų mokymosi kultūrą. Tikslui pasiekti bus siekiama išanalizuoti mokymosi visą gyvenimą sampratą; nustatyti besimokančios organizacijos požymius; iširti strategijas taikomas darbuotojų ir specialistų profesinių žinių ir įgūdžių suteikimui; išanalizuoti mokymosi galimybes Lietuvos įmonėse; nustatyti darbuotojų ir vadovybės požiūrį į formalųjį švietimą; iširti veiksnius skatinančius / trukdančius darbuotojams dalyvauti formaliose studijose.

Šis darbas susideda iš dviejų pagrindinių dalių: teorinės ir empirinės. Pirmoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti suaugusiųjų mokymosi teorijas, remiantis biheviorizmo, humanizmo, kognityvizmo ir konstruktyvizmo idėjomis; išnagrinėti suaugusiųjų mokymosi motyvus ir sąlygas, įtakančias šį procesą; išanalizuoti suaugusiųjų mokymąsi Lietuvos įmonėse. Antroje dalyje yra pristatomas Lietuvos įmonių darbuotojų mokymosi kultūros empirinis tyrimas. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti įmonių žmogiškųjų išteklių vadybą ir mokymosi politiką, išsiaiškinti vadovų požiūrį į formalųjį išsilavinimą, nustatyti darbuotojų galimybes derinti mokymosi ir darbo įsipareigojimus.

Šiame magistro darbe taikomi kokybiniai sociologiniai informacijos rinkimo metodai: atvejų analizė (5 gamybos ir 7 paslaugų sektoriaus įmonės) ir pusiaustruktūruoti interviu (24 interviu: 6 su vyriausiais vadybininkais / direktoriais, 6 su vidutinės grandies vadybininkais ir 12 su mokymų dalyviais).

SUMMARY

Modern society as learning society, because human development transition, economical and cultural globalization and information technologies need continually to obtain new knowledge, skills and abilities.

When Lithuania became a European Union member it was inquired into the heart of education in adulthood. Learning in adulthood was analyzed by D. Beresevichienė, V. Šernas, M. Teresevichienė and others Lithuanian scientist.

The biggest part of analyzed research investigates learning process in adulthood as an adult response. Meanwhile, learning in adulthood occurs during work hours, it is organized by employers. The aim of this MA paper is to investigate the training culture in small and medium enterprises. Such tasks will be accomplished: analyze of lifelong learning concept; definition of the learning organization features; research strategies for the employee's training in the enterprises; investigate the learning opportunities in Lithuanian companies; define the viewpoint of employee and employer towards formal education; explore empowering/hindering factors of formal education in the enterprises.

This MA paper consists of two main parts: theoretical and empirical. First part tells about adults learning theories, including the motives and conditions influencing this process; gives an analysis of an adult's education in Lithuanian enterprises. Second part presents empirical research on the culture of training employees in Lithuanian enterprises. During the empirical part we tried to go deep into the essence of the human resource management and learning culture; define opportunities of the employee to combine work and learning responsibilities.

For the conduction of the research the qualitative methods were chosen: case study analysis (5 production and 7 service enterprises) and semi structured interview (24 interviews: 6 with head managers/directors; 6 with personal managers and 12 with employees participating in learning program).

PRIEDAI

INTERVIU IŠRAŠAI

ATVEJIS 1

Vadovas

- 1 I: Visų pirma, aš norėčiau, kad jūs trumpai prisistatytumėte, pasakytumėte, kuo dirbate ir turbūt
2 kiek laiko, nes tai irgi kažkiek svarbu mūsų tyrimams.
- 3 R: Tai mano vardas- Ernestas Letukas, esu sonex, sonex grupės personalo vadovas, dirbu šitoj
4 pozicijoj apie du su puse metų.
- 5 I: Tai jūs jau turite kažkokią patirtį, jūs tikriausia gavote tas įmonės normas aš manau, ir jums
6 puikiai žinoma ta personalo vadybos kultūra.
- 7 R: Manau, kad taip.
- 8 I: Tai jūs gal dar galėtumėt trumpai pristatyti pačią sonex įmonę, kuom užsiima. Kokia pagrindinė
9 veikla, kaip galima trumpai charakterizuoti pačią kompaniją?
- 10 R: Mūsų įmonė priklauso tarptautinei IT grupei EMENTOR, savininkai yra skandinavai, mūsų
11 pagrindinė veikla yra viskas, kas susiję su informacinėm technologijom, tai tiek infrastruktūriniai
12 sprendimai, tiek programavimo paslaugos tiek, sakysim, aptarnavimo, remonto paslaugos, na ir
13 turime, sakysim, dar keletą įmonių, kurios mažesnes galbūt ir viena iš tokių kryptių tai yra
14 silpnosios srovės taip vadinamos tai yra inžinerinė kryptis, kur mes įrengiam stambius objektus,
15 susijusius su sauga, ar tai būtų fizinė sauga, praėjimo kontrolės sistemos davikliai įvairūs,
16 judesio davikliai ir taip toliau, ar tai būtų su informacinių sistemų sauga, kas būtų interneto
17 apsauga ir panašiai.
- 18 I: Sakykite, kiek darbuotojų dirba įmonėje?
- 19 R: Šiandien dienai mes, jeigu žiūrėt EMENTOR grupėj yra apie 3500 darbuotojų, sonexas
20 atstovauja ementoriui Baltijos šalyse per visas Baltijos šalių įmones mes turim apie 430
21 darbuotojų. Lietuvoj mes turim apie 350 darbuotojų.
- 22 I: Tai jau galima daryti prielaidą, kad pats personalo skyrius, personalo skyriaus struktūra yra gan
23 sudėtinga ir kaip kaip organizuota iš tikrųjų? Ar kiekvienoj šaly, Baltijos šaly yra savo personalo
24 padalinys? Jūs užsiimate tiesiogiai personalo paieška?
- 25 R: Personalo skyrius yra tiktai Lietuvoj, kitos šalys yra mažesni biurai, to nereikia, jeigu yra
26 reikalingos paslaugos, tai iš principo perka ten vietoj, jeigu kalbėti, kodėl taip Lietuvoj, tai yra
27 pati didžiausia šalis, su daugiausia personalo, didžioji dalis, kita vertus, sakysim Lietuvoj mes
28 turim ir galbūt biznio proceso prasme sudėtingiausius procesus ir iš Lietuvos aptarnaujam taip
29 pat užsienio šalis, tai jeigu paimti logistiką, ar na kitas funkcijas, pirkimus, tai tas vyksta iš
30 Lietuvos iš principo. Dabar kalbant apie personalo skyrių, tai personalo skyriaus yra šiuo metu 3

31 žmonės, tai be manęs dar yra dvi personalo vadybininkės, viena Vilniuj, kita Kaune, nes Kaune
32 biuras svarbus yra Lietuvoj ir dar yra viena buhalterijoj, kuri prižiūri personalo administravimą,
33 tai dar plius, tai sakysim 4 žmonės susiję grynai su personalo puse, taip.

34 I: O sakykite, grįžtant prie pačio verslo, prie pačios sonex įmonės, ar yra kažkokia konkreti verslo
35 strategija, šitos įmonės, kuri liestų ir personalo vadyboje. Ar yra kažkokie tikslai, uždaviniai
36 verslo, kurie tiesiogiai paliečia ir personalo vadyboj, personalo skyriaus organizacijoj?

37 R: Na, tai praktiškai visi uždaviniai tiesiogiai paliečia, ar tai būtų pajamos, ar tai būtų pelnas,
38 kadangi mes esame paslaugų sferos įmonė ir kuo mes naudingi klientam esam, tuo kad sukūrėm
39 jiems kažkokią papildomą pridėtinę vertę, o tą vertę kuria žmonės, tai bet koks tikslas, tai yra
40 susijęs su personalu. Kalbant jeigu apie personalo skyriaus tikslus, kaip tai siejasi su įmonės
41 sakysim strateginiais tikslais, tai yra keletas tikslų, ką personalo skyrius turi daryti, sakysim, kas
42 yra iš to strateginio lygmens ateina ir kiti tikslai susiję su operaciniu darbu.

43 I: Vertinant dabartinę situaciją rinkoje, sakykime ir jūsų verslo specifiką, ar jūs matote kažkokius
44 dabartinius iššūkius kompanijai sonex ir būtent personalo skyriui ir ar jūs esate pasiruošę jiems
45 jeigu tokie yra?

46 R: Na, iššūkiu skiriasi nuo laikotarpių, šiandien dienai, jeigu vakar tiesą pasakius buvo pagrindinis
47 iššūkis- konkuruoti darbo rinkoj, kad būtų galima pritraukti žmones, su tam tikra kompetencija,
48 kas, na mums svarbu, tai šiandien dienai mums atrodo kyla kitas klausimas, tai yra, kaip
49 efektyviai mes dirbam su turimais resursais, nes ne resursų problema pasidarė, bet sakysim jų
50 panaudojimo efektyvumo, nes jaučiam, kad rinkoj šiek tiek sakysim toks sąstingis, ar ne,
51 nesitikim kad valstybė tęs savo pirkimus tokiam lygyje kaip buvo, nes valstybė yra pagrindinis
52 užsakovas su didžiausiais projektais dirbam valstybiniais, o tuo pačiu ir verslo klientai panašu,
53 kad trupučiuką pradeda taupyti, galvoti apie ateitį, tai mums irgi, reiškia, reikia verstis su
54 turimais ištekliais, plėstis žmonių prasme negalim, tai turbūt tokia pagrindinis tikslas. O iš to
55 išeina daug įvairių dalykų, nes norint būti efektyvesniems, reikia turėti didesnę kompetenciją,
56 reikia turėti geresnę vidinę komunikaciją, na ir visus kitus dalykus.

57 I: Mhh, o sakykite, tie 4 žmonės, kurie dirba su personalu tiesiogiai ar jie ir atranka užsiima šitoj
58 įmonėj?

59 R: Taip.

60 I: Jie vykdo atranką?

61 R: Personalo skyrius vykdo atranką.

62 I: Aha, renkantis personalą ar egzistuoja kažkokie uždaviniai būtent renkantis, kurie susiję su
63 įmonės tikslais? Ir apie tą strategiją jeigu galima trupučiuką.

64 R: Na, nelabai supratau klausimo galbūt ar..

65 I: Yra personalo skyriaus kažkokie uždaviniai, kurie susiję su atranka būtent personalo?

66 R: Be abejo,

67 I: Ir tada, jeigu galima plačiau apie tai pakalbėti. Sakykime, ar jūs labiau žiūrėsite, ar žmogus turi
68 kažkokią kompetenciją, jūs ją patikrinsit savaip, ar jums labai svarbu, kad žmogus turėtų
69 diplomą ir tam tikrą laipsnį išsilavinimo, ar tai būtų magistras, ar tai būtų bakalauras tai vat va tie
70 dalykai.

71 R: Aišku, tai jeigu teisingai supratau klausimą, mes atrankoj žiūrime į daug kriterijų, pirmiausia tai
72 kad patys esam informacinių technologijų specializuota įmonė, tai be atitinkamo išsilavinimo pas
73 mus dirba vienas kitas specialistas. Iš principo 90 ir su virš procentų specialistų dirba su tos
74 srities išsilavinimu ir tai yra privaloma.

75 I: Ar jie įgavo, atsiprašau, Lietuvoje ar užsienio šalyse?

76 R: Įvairiai, yra Lietuvoj, pavyzdžiui personalo skyriuje dirba Vilniuj mergina, kuri UK turi
77 diplomą, irgi personalo vadybos, tai taip sakysim toks pavyzdys, aišku, dauguma Lietuvoj,
78 vienas kitas kaip išimtis yra užsienio. Kalbant apie toliau apie atranką, tai aišku žiūrim
79 pirmiausia toliau į kompetenciją nes, na išsilavinimas tai yra privaloma tam tikra žingsnelis, bet
80 ne pakankamas, kompetencija yra privalomas ir turi būti jinai.

81 I: Kaip jūs patikrinat kompetenciją ar būtent atrankos metu, kažkokio pokalbio metu ar ?

82 R: Tai įvairiais būdais, aišku pokalbio metu patys bandom įsitikinti, taip pat naudojam uždavinius
83 jeigu tai tarkim programuotojas tai jisai turi patikrinam jo bendrus gebėjimus. Jeigu tai yra
84 vadovas, tai jisai tarkim kažkokį tai savo veiksmų planą turi sudaryt ar panašiai, na taip pat
85 atrankoj labai žiūrim rekomendacijas tai yra iš buvusių darboviečių arba iš vadovų arba iš mums
86 žinomų žmonių mes tą dalyką renkam, nes na vis tiek, informacinės technologijos yra tokia
87 susijusi sritis tai daugeliu atvejų mes galim kažką patikrint savais kanalais, tą ir darom, nes
88 valstybė visai nesirūpina darbuotojų, sakysim jeigu anksčiau buvo įrašas sodroj, kad žmogus ten
89 atleistas už girtavimą ar dar kažką tai, tai šiandien dienai mes nieko negalim žinoti iš valstybės ta
90 prasme žmogus kaip ir be jokios istorijos gal tai ir gerai, nežinau, bet darbdaviui tai reiškia, kad
91 yra galimybė žmonės sukčiauti ir aš manau, kad tai nėra visai teisinga į vienus vartus žaisti, tai
92 mes tą dalyką savais kanalais pasitikrinam. Daugiau dėl atrankos metodų aišku pagrindinis-
93 pokalbis, uždaviniai, rekomendacijos, kažkaip tai daugiau turbūt negalėčiau pasakyt, na, atskirais
94 atvejais yra dar toks vertinimas vadovų lygyje, kai daromas vertinimo centruose tai naudojam
95 įvairius metodus.

96 I: Bet sakėte, kad šiuo metu jūs nesiekiate didinti skaičiaus darbuotojų, o siekiate tobulinti jų
97 kompetenciją, kad jinai didėtų ir augtų ar ne?

98 R: Efektyvumą didinti

99 I: Efektyvumą, tai dabar sakykite ar ar jūs sakėte lygiai taip pat sakėte jūsų pagrindinis užsakovas
100 yra valstybė, ar jūs, jūsų įmonė pati naudojasi viešosiomis paslaugomis sakykime apmokymų?
101 Kurias finansuotų valstybė? Kažkokie projektai?

102 R: Na, mūsų viena buvusi grupės įmonės Sonex sistemos dalyvavo buvo remiama, kaip sakysim
103 Europos Sąjungos fondų kaip žmogiškųjų išteklių ugdymo. Šiuo metu mes trys įmonės „Sonex
104 technologies“, „Sonex identifikaciniai duomenys“ ir „Tetraneta“ esame padavę paraišką kitam
105 projektui žmogiškųjų išteklių ugdymo kompetencijų rėmimui ir tokia ta pagalba daugiau nelabai
106 įsivaizduoju, ką valstybė čia gali mums padėti, ta prasme, tai nežinau, ką dar gali padėti.

107 I: Tai puikiai, nes kai kurios įmonės sako, kad susiduria su labai didelėmis biurokratinėmis
108 problemom dalyvaujant.

109 R: Tai mes irgi susiduriame, nežiūrint to,

110 I: Bet nežiūrint to, jūs pasiekėte savo tikslą ir sudalyvavote jo?

111 R: Nu mes dar negavom finansavimo sakysim šitam, kitam projektui viena įmonė praėjo, tai bet tai
112 buvo šaukimas 2005 metų aš dabar tiksliai nežinau, tai vat jie baigė savo projektą, praėjo, žadėjo,
113 kad biurokratija pamažės, bet panašu, kad ji nemažėja,

114 I: O naudingumas buvo įvertintas to apmokymo, kažkaip buvo?

115 R: Nu formaliai, be abejo, kitaip nebūtų gavę finansavimo.

116 I: O realiai praktiškai įmonei ar tai davė daug ar jūs kažkaip bandėt tą iširti?

117 R: Matot, dabar aš negalėčiau turbūt taip vienareikšmiškai pasakyti, aišku, kad tos kompetencijos,
118 kurių nebuvo ir kurių mokymo būdu įgijom tai svarbu, toliau tiesioginis naudingumas mums yra
119 su darbuotojų sertifikatas, sertifikatas, kadangi IT sritis yra sertifikuojama, tai kai kurie
120 sertifikatai mums leidžia dalyvauti valstybiniuose konkursuose, dar kažkur, įrodyti savo reiškia
121 kompetencijas, tai čia yra tiesiogiai naudinga, bendrai, ar tai įmonei 10 balų, ar 9, ar 7 tai
122 negalėčiau pasakyti, sakysim mes tuos visus formalius reikalavimus pagrindimo viską padarėm,
123 mūsų nuomone tai naudinga, nes nebūtume kitaip darę, kaip tai išreikšti daugiau nei tie formalūs
124 reikalavimai tai man sunku pasakyti.

125 I: Kaip apšiamai supranta jūsų įmonė ir būtent personalo skyrius kaip supranta mokymosi, kaip
126 priima tą mokymosi svarbą? Vidinio mokymosi, tai yra mokymosi kompanijos viduje, ir išorinį
127 mokymąsi- dalyvavimą konkursuose ir kaip mes sakėm arba siuntimas netgi į formaliąsias
128 studijas?

129 R: Mes labai skatinam tą dalyką pirmiausiai, kaip sakiau sertifikatai mums labai svarbu, nes tai yra
130 konkurencinės kovos sakysim tam tikras įrankis, mes negalim atsilikti už konkurentus na gal ir
131 pirmauti turim kai kuriose srityse. Kitaip mes projekto negautumėm. Kita vertus, mes turim
132 studijų rėmimo programą, aukštojo mokslo studijų rėmimo programą, kur darbuotojai išdirbę
133 virš metų gali prašyti įmonės paramos, įmonė finansuoja iki 80 % studijų mokesčių. Tai irgi rodo

134 aš sakyčiau, kad mes labai palankiai žiūrim į žmonių mokymąsi kaipo tokį. Trečias dalykas, mes
135 iš įmonės dar organizuojam irgi įvairius kursus, mokymus, skirtus pirmiausia vadovams taip pat
136 pardavėjams, projektų vadovams sakysim tiems žmonėms, kurie yra, na, pagrindiniai žaidėjai pas
137 mus ir mokymai, tarkim vadovams tai būna vadovavimo temomis, pardavimų vadybininkams- tai
138 galėtų būti derybos ar pardavimai ar kažkas tokio, taip pat ir projektų vadovai mūsų yra
139 komercinės pakraipos, tai jie dalyvauja, ar tai būtų taip pat projektų valdymo sertifikavimas. Tai
140 tokie šiek tiek bendresni sakysim dalykai, ne tik tai kad grynai specialybiniai, bet ir tokie
141 vadybiniai sakykim taip.

142 I: Kai žmogus ateina dirbti čia, kai praeina tą atranką, kaip vyksta jo socializacija kompanijoje? Ar
143 jis, ta socializacija yra labiau neformali, tai yra žmogus priima normas darbovietės regėdamas,
144 matydamas kitus darbuotojus, jis gal turi kažkokį pavyzdinį darbuotoją ar tai kolegą ar vis dėlto
145 organizuojami kažkokie apmokymų kursai pradiniai, vat žmogus ateina, jam organizuojami
146 mokymai, jam suteikiama informacija ir po to vyksta tas neformalus? Ar tai neformalus stovi
147 pirmoj vietoj?

148 R: Na, mes turim, kiek aš dirbu vykdom įvadinę programą, tai yra kaip jūs sakote socializacijos,
149 galima taip pavadinti. Jinai yra formali, tai yra speciali forma, vadovų aiškiai pasakytos
150 atsakomybės už ką atsako tiesioginis vadovas, už ką atsako personalo skyrius ir ten planuojami
151 veiksmai, ar tai būtų mokymai, ar tai būtų tikslai tam pradiniam etapui pagal kurį toliau jau pagal
152 tuos tikslus, uždavinius mes vertinam, kaip sekėsi žmogui tuos pirmus tris mėnesius ir na žiūrim,
153 ar ar jisai, pirmiausia mes klausiam ar mes jam tinkam, o toliau mes jau sakom ar jis mums tinka
154 pagal tuos rezultatus kurie yra, kurie buvo numatyti ir ar jie padaryti ar nepadaryti.

155 I: Sakėte, kad žmogus, išdirbęs metus, gali apeliuoti į tą paramą mokytis kažkur tais aukštojo
156 mokslo sritį, gal galėtų pasakyti, kokia yra patirtis būtent tų aukštojo mokslo studijų čia. Jūs
157 jau išdirbote kažkiek metų čia, jums gal, jūs jau galėjote pastebėti gal tų studijuojančiųjų skaičius
158 išaugo, padidėjo, gal sumažėjo, gal liko toks pats? Kaip va tą galima būtų

159 R: Na, studijuojančių turbūt padidėjo, dėl to, kad mums pagausėjo vienas iš padalinių tai yra
160 programavimo paslaugos, labai stipriai išsiplėtė padalinys ir ten dirba jaunimas dažniai
161 bestudijuojantis šiuo metu. Tai jeigu žiūrėti, studijuojančių skaičius, tai jie turėtų tą statistiką
162 pataisyti, o šiaip jeigu nebūtų to skyriaus tendencija matyt būtų, taip kaip būdavo visada taip
163 maždaug ir

164 I: Tam pačiam lygyje..

165 R: Jo, aš sakyčiau tam pačiam lygyje. Nepastebėjau, kad žmonės daug labiau dabar norėtų to
166 aukštojo studijuot. Nu žiūrint, kokį laikotarpį lyginam, jeigu aš sakyčiau kaip buvo prieš kokių
167 10 metų, tai šiandien dienai aišku žymiai daugiau studijuojančių, mano akim.

168 I: Prieš 10?

169 R: Nes dabar yra žymiai lengviau neakivaizdinį pasirinkti ar nuotolines studijas kas dirbančių yra
170 žymiai geriau. O tuo metu, prieš 10 metų tai buvo ne taip lengva, tai buvo daugiausia dieninės
171 studijos, ten kartais sakysim vakarinės, šiek tiek neakivaizdinių ir bendrai, bet čia mano
172 asmeninis požiūris.

173 I: Sakėte, kad tos studijos po metų dirbantysis, jis gali apeliuoti į tą finansavimą. Gal dar kažkas,
174 gal sudaromos kažkokios išskirtinės sąlygos jam studijuoti, tai yra jis išleidžiamas į paskaitas ar
175 ta politika, formaliųjų studijų politika čia įmonėj, ar sudaromos kažkokios labai palankios
176 sąlygos dar apart to finansavimo, ar nu galima sakyti finansuojama, bet tu pats derinkis prie
177 tvarkaraščio darbo

178 R: Nu derintis bet kokių atveju reikia, nes šiaip valstybės ten garantuojamos darbo kodekse įrašyta
179 nuostata, kad darbdavys privalo išleisti mokymosi atostogų, bet tai neparašyta, ar tai apmokama
180 ra neapmokama, tai mes traktuojam kad tai yra neapmokamos atostogos ir jeigu žmogui
181 neakivaizdininkui reiktų tarkim reiktų mėnesį kokį išeiti neapmokamų atostogų tai turbūt ne
182 kiekvienas sau tą turėtų leisti dirbantis tai šitoj vietoj mes už tai ateina su ta nuostata, kad galima
183 derintis, žiūrime labai lanksčiai, yra kas dirba pilnu etatu, bet studijuoja dieniniam tai reiškia
184 įmanoma tą suderinti, bet aišku žmogus turi irgi tą norėti nes, na, darbdavys yra geras tol, kol
185 viskas gerai, bet jeigu žmogus pradeda piktnaudžiauti tai aišku mes nenorim, kad žmogus
186 piktnaudžiautų. O šiaip kiekvienas mūsų skyrius yra ūkiskaitinis ir skyriaus vadovas puikiausiai,
187 reiškia, supranta ar jisai gali leisti, negali leisti ir jis tuo pačiu supranta, kad jeigu jisai nesudarys
188 sąlygų, tai žmogus irgi gali būt, kad nedirbt tai čia dar toks, na..

189 I: Pasiiekimai moksle ar jie padeda kilti karjeros laiptais? Sakykim aš čia atėjau dar studentas, bet
190 per tuos du ar tris metus darbo čia įgijau bakalauro ar netgi magistro laipsnį, ar tai man padeda
191 kilti karjeros laiptais ar šiaip vertinama tai yra čia?

192 R: Ne, tiesiogiai mes nesiejam visiškai, nebent tai būtų labai specifinis techninis išsilavinimas,
193 sertifikatai, tai tada aišku tiesiogiai ypač IT priežiūros inžinierių darbe tiesiogiai tai įtakoja
194 atlyginimą. Jeigu kalbėt apskritai, tai karjera priklauso nuo to, ką žmogus, ką jisai daro, ką jisai
195 nori padaryti, na ir ką jisai realiai padaro, kokie rezultatai, o ne nuo to kok5 jis diplom1 turi. tai
196 mes to nesiejam tiesiogiai.

197 I: Tai dabar pačioj pradžioj sakėt, kad ateiti čia, jūs kažkiek žiūrite į tą išsilavinimą, nes jis
198 reikalingas, bet mes galime daryti prielaidą, bet jūs lygiai taip pat jūs lygiai taip pat jūs taip pat
199 žiūrite į jo pasiekimus būtent darbo metu.

200 R: Tiktai, nes universitetai neparuošia mums specialistų, visi specialistai, jeigu jis neturėjęs darbo
201 patirties panašiam versle, tai jį reikia, kaip minimum pusę metų mokinti. Kai kuriose srityse- ir
202 daugiau. Tai na, negali diplomus savaime kažką reikšti, nes jis žmogus ateina iš universiteto

203 negalėdamas dirbti, neturi praktinių žinių ir šitoj vietoj, kas kad jis dar atsineš magistro diplomą
204 po dviejų metų, bet tai nieko nekeičia.

205 I: O plačiai vertinant, jūs organizuojat tuos pirminius apmokymus darbuotojams ir po to ten keliatė
206 jų kvalifikaciją darbo sakėt arba ten vadovams arba pardavimų srities kažkokiems
207 vadybininkams, ar yra kažkoks panašumas tarp tų apmokymu sakykime ir plačiai žvelgiant tarp
208 universitetinių žinių? Jeigu jis studijuoja arba ten, ar galėjo tas žmogus dar studijų metais įgyti
209 tam tikrų žinių ir jūs jas tiesiog atkartojat, ar tai visiškai nauja ką suteikiat čia?

210 R: Na, nežinau ar aš čia taip galėčiau atsakyti į tokį klausimą, nes čia toks sukta klausimas turiu
211 pasakyt, bet ką mes darom, tai mes duodam kas mums svarbu, na viena, tai yra žinios, konkrečiai
212 tau yra tarkim žmogus žinias gali patvirtinti sertifikatu, kad jis, tarkim, IT priežiūros inžinierius
213 arba sistemų administratorius, praėjo kokį nors ten Exchange serverio priežiūros kursą ir jis jau
214 yra sertifikuotas ten Exchange serverio inžinierius. Jis tokį sertifikatą gali išsilaikyti, bet
215 gyvenime pasirodys, kad jis visai neturi įgūdžių reiškiat tą Exchange serverį prižiūrėti, nors jis
216 yra sertifikuotas ar ne? Tai šitoj vietoj, antras dalykas, kas mums yra žymiai svarbesnis, tai yra
217 įgūdžiai, tai yra ką žmogus konkrečiai gali padaryti. Idealu, jeigu sutampa jo mokslo dalykai su
218 įgūdžiais. Dažnai mokslas reiškiat negarantuoja, kad žmogus tuos įgūdžius turi. Įgūdžiai
219 atsiranda per praktiką. Taip pat, ir su, tarkim su vadovais ane, nu. Kiekvienas ten dabar šiandien
220 dienai bet kokioj specialybėj vis tiek praeina kažkokį apie personalo valdymą kursą ar dar kažką,
221 bet tai toli gražu, kad žmogus gali būti, gali dirbti vadovaujantį darbą ir na, būti efektyvus
222 vadovas, lyderis, paskui kurį eina žmonės ir jis atneša rezultata ane? Tai ne vadovėlis tą padaro,
223 bet kažkokie įgūdžiai, praktiniai dalykai tai vat mes labiau orientuojamės su įvairiais kursais į
224 praktinius įgūdžius. Aišku jie toliau vėl, negali tu išmoks praktikos kurso metu, bet jeigu tu turi
225 šiek tiek praktikos darbe, ateini ją apibendrini ir vėl gali grįžti į darbą šiek tiek kitaip
226 galvodamas. Ir taikydamas kažkokius būdus. Tai vat tada didžiausias efektas, aišku galima
227 pasakyt, kad taip lygtai universitete mokė, kad su žmonėm reikia taip ar taip daryti arne? Bet tai
228 yra vienas dalykas, bet kai jau žmogus keletą metų vadovauja, savo patirim remiasi ir paskui vėl
229 tuos pačius dalykus išgirta, jisai lygtai na, su kitom ausim klauso, tai kitus dalykus paima, tai už
230 tai negalėčiau sakyt kad čia, nu kaip yra akademinis gyvenimas, yra reiškiat darbinis kažkas per
231 vidurį kažkokie dalykai, nes kursai sudaromi irgi remiantis kažkokias moksliniais dažnai
232 mokslinėm teorijom arba atradimais arba tyrimais, aišku jie turi tą taikomąją, praktinę pusė, bet
233 remiasi vis tiek kažkokiais teoriniais samprotavimais. Tai aš čia nematau priešpriešos ir nu
234 negalėčiau turbūt neįmanoma būtų mokinti visai kažko tokio, ko žmogus universitete girdėjęs.
235 Bet kas, kad girdėjęs, bet jis na kol praktikoj nesusiduria, nesupranta kas jam svarbu. Tai gal taip
236 atsakyčiau.

237 I: Jūsų Ernestai vertinimu ar čia įmanoma pasiekti jūsų kompanijoje balansą tarp tų individualių
238 karjeros tikslų kompanijos šitos ir formalus mokymosi tarkim studijų?

239 R: Vienareikšmiškai- galima. Galima, labai galima, nes tarkim paimkim projektų vadovą , IT
240 projektų vadovą, sugebanti valdyti tikrai sudėtingus IT infrastruktūrinius projektus tai jisai
241 ateidamas tarkim su informatikos išsilavinimu ten magistrą man atrodo net kaip reikalavimas
242 jeigu tu nori tapti sertifikuotu projektų vadovu, man atrodo turi būt magistrą baigęs būtent tos
243 srities moksle. Toliau yra jo praktika- apie 3, 4 metus net ir 5 kaip projekto dalyvio ar vadovo ir
244 tada jisai gali eiti į jau sertifikuojamus mokymus ir išlaikyti tą vadinamą PMP sertifikatą –
245 Project management profesional sertifikatą, kuris jau jį kaip specialistą, kaip ekspertą projektų
246 valdymo įvardina sakysim jau jisai tikrasis projektų valdymo ekspertas tampa, nes jis turi ir
247 praktikos, ir akademinį išsilavinimą, ir tą sertifikuojamą išsilavinimą. Tai čia vat geras pavyzdys,
248 kaip tas viskas dera viename. Tai yra įmanoma specializuotoj srity kaip mūsų informacinės
249 technologijos. Aš nelabai įsivaizduoju ten tarkim kažkokių bendro pobūdžio tarkim kažkokių
250 lėktuvo bilietų pardavimo kelionių agentūroj, kad ten viskas irgi taip vat būtų vienoj vietoj
251 reiškia įmanoma kaip pas mus. Tai čia tas formalus mokymas svarbus.

252 I: Dabar pokalbio pabaigai jūs galėtumėte pasakyti savo nuomonę Lietuvoje bendrai koks yra
253 formalus mokymosi naudingumas? Kaip jį galima būtų įvertinti. Ar tos studijos suteikia
254 kažkokių specifinių žinių, kad tu galėtum siekti savo karjeros tikslų, ar vis dėl to jūs galėtumėte
255 skeptiškai žiūrėti į tą formalų mokymąsi?

256 R: O ką turite omenį formalus mokymasis?

257 I: Tai būtent dalyvavimas mokymosi įstaigose, universitetuose, aukštosiose mokyklose, kurios
258 suteikia valstybės pripažintą diplomą.

259 R: Na, aš manau šiandieninis pasaulis ar mūsų visuomenė jau be to , na negalėtų gyventi, nes viena
260 vertus, yra diplomas, kuris kažką tai rodo, kita vertus, tai yra žmogui sakysim pasirinkusiam
261 vieną ar kitą kelią savęs pirminis toks išbandymas ir savo srities atradimas. Tai jeigu jis tą
262 tarkim tapti matematiku nėra taip lengva kaip norėtųsi arba informatiku ar ne, arba kaip ten būna
263 mechanikos inžinierius ar dar kažkaip, tikslųjų mokslų kadangi tas man arčiausiai dabartinio
264 darbo tai nubyra gal du trečdaliai studentų. Tai tas, kuris baigia, jis aišku jau įrodo, kad jis tą
265 sritim kažkiek domisi. Klausimas yra galbūt kitoks kokia kokybė yra to formalus reiškia ir kiek
266 tai formalus mokymasis turi atsižvelgti į darbdavių kažkokius lūkesčius, tai čia vėl toks nėra
267 lengvas atsakymas. Aš manau kad neturi aklai atsižvelgti, vis tiek turi būti bendras universitetinis
268 išsilavinimas. Tas mano nuomone yra privaloma, bet be šito turi būti ir praktinis kažkokios tai
269 žinios, tai tarkim, na, patys universitetai, jie deja, negali to užtikrinti, jiems reikia ir darbdavių
270 pagalbos. Tai mes dirbam su Kauno technologijos universitetu, turim praktinio ruošimo
271 programą konkrečiai programavimo srityje ir na vat tokia programa jinai aš įsivaizduoju labai

272 naudinga tada ir universitetui, ir studentui ir mums, kaip įmonei nes jau ji yra nukreipta į
273 praktinius instrumentus. Bet jinai negali būt kad reiškia programuotojas jis gali tapti
274 programuotoju besigilindamas tikrai į praktinius dalykus tarkim ane išmoksta kokią vieną
275 technologiją ten JAVA ROR koderį ten, gerai jis tą moka, bet neturėdamas bazinio
276 universitetinio išsilavinimo jis gausis kaip amatas reiškiats ne kaip specialybė kažkokia. O jeigu
277 jisai praeina ir projekto valdymą, jeigu jisai to, ko nedaro savo darbe ar ne, bet jis žino, kas yra
278 projektų valdymas, kas yra informacinių sistemų architektūra, kas yra ten sakysim
279 infrastruktūriniai kažkokie sprendimai, tai jisai gali jau ne tikrai amatą daryti, bet jisai gali ir
280 turėti perspektyvą, augti, matyti ir ir reiškiats suprasti kaip tas visas verslas yra daromas. Verslas,
281 arba kaip sakysim IT projektai ane IT sritis valdoma. Tai tada yra visai kita kokybė to darbuotojo
282 mano nuomone, nes amatininkus mes patys galim greit padaryti paimdami gabų jaunuolį mes vat
283 per pusę metų jį pastatom ir jis gali programuoti. Čia ne bėda.

284 I: Supratau, tai ačiū už pokalbį. Dėkui.

285 R: Prašau.

Darbuotojas

1 I: Aš norėčiau jus trumai prisistatytumėte ir pasakytumėte, kuo dirbate ir kokioj kompanijoj.

2 R: UAB „Sonex identifikaciniai duomenys“ administratore, mano vardas- Viktorija Červinskaitė.

3 I: Gal bendrais bruožais charakterizuokite pačią įmonę.

4 R: Būtent įmonės veikla yra įdomi?

5 I: Sonex taip.

6 R: Sonex identifikacinėj įmonėj yra dalis uab sonex grupo, tai yra viena iš daugelio įmonių,
7 pagrindinė veikla tai yra būtų kortelių gamyba bei kontrolės sistemos, vaizdo kamerų
8 montavimas, rentgeno aparatai, metalo detektoriai, tokia įdomi sfera.

9 I: O jūs sakykite, kaip darbuotojas gal jo čia kažkokia specifinė verslo strategija, kuria
10 vadovaujasi pati įmonė ir jūs žinote kažkokius tikslus, kuriuos reiktų pasiekti darbe?

11 R: Na tai iš tikrųjų tai kaip darbas vyksta pagrinde tai projektais, pasirašoma sutartis, vykdomas
12 projektas dažniausia tai ilgalaikiai projektai aišku yra ir kažkokia tokia kaip pasakyt
13 trumpalaikiai pirkimo pirkimas – pardavimas, įsigijimas, tiesiog dėl tos strategijos na, ta
14 prasme jūs kaip filosofija ta prasme tai turėtų nuskambėti įmonės ar kaip nežinau?

15 I: Gal kaip ir filosofija bet dažniausia sakykime yra reglamentuojama kažkokie tikslai ir pasiekti
16 tuos tikslus kuriama kažkokia specifinė strategija, jeigu taip buvo tai gerai, jeigu tiesiog jums
17 davė pasiskaityt kažkokį pradiniame etape nuostatus darbuotojų tai čia galima irgi sakyti kaip
18 tikslai arba kaip strategija.

19 R: Na kaip dėl tų tikslų tai būtent iš tikrųjų kas dalyvauja tame visame procese gal tas geriau
20 galėtų pasakyt.

21 I: Na, o jūs iš savo pusės?

22 R: Iš savo pusės, na tai nežinau, tai kaip pasakyt...nu svarbiausias turbūt tikslas yra rezultatai,
23 rezultatai pardavimai, patrauklios kainos galbūt ir kokybė. Mes esame kaip ir gamybinė įmonė
24 būtent mūsų žmonės ten tarkim sumontuoja viska padaro, atlieka projektus, taip pat vykdo
25 mūsų žmonės taip pat aišku jeigu ten yra stambesnis kažkoks tai statybinis projektas, objektas
26 tai aišku ten tarpininkavimai yra subrangovai ir panašiai bet taip tai..

27 I: Jūsų manymu, va dabar atsižvelgiant į situaciją rinkoje

28 R: Šiaip mes turim tokį žurnalą, kur yra klientų atsiliepimai nusiskundimai, tai tarkim jeigu jums
29 būtų įdomu, tai ten atsiliepimai apie mus, galėsiu jums parodyt. Iš tikrųjų kaip buvo atsiliepta ir
30 I: Ir jūs į tai atsižvelgėt? Aš taip suprantu?

31 R: Ne, tai žinoma, be abejo. Nes ateina oficialūs raštai tarkim ar kažkoks ten nusiskundimas kad
32 ten vėluoja darbai ar ten nežinau, kažkoks brokas buvo padarytas arba ten tiesiog kaip pasakyt,
33 jo visą laik yra oficialiai, oficiali ta tokia atskaitomybė iš jų pusės tiek ir iš mūsų.

34 I: Vertinant dabartinę situaciją, ir šiaip verslo specifiką, gal yra kažkokie verslo iššūkiai, iššūkiai
35 verslui šiuometiniai?

36 R: Na, manau, kad su rinka einame koja kojon, svarbiausia neatsilikti, na ta prasme aš manau
37 kaip ir kitos visos įmonės.

38 I: Sakykit, jūs kažkada čia pradėjote dirbti, jūs susidūrėte su personalo vadybos skyriumi pačioje
39 darbo pradžioje, kai reikėjo įsidarbinti, ar jūs galite iš savo pusės pakalbėti apie tą skyrių, kaip
40 jis su kuom susitikę, kiek teko susitikti, kiek darbuotojų buvo, kaip organizuotas buvo darbas
41 apimty.

42 R: Kai aš pradėjau dirbti, tai iš tikrųjų buvo tik personalo vadovas Ernestas Letukas ir na kaip jo
43 atsakomybės sritis yra pakankamai plati, kadangi Ernestas dirbo tiek su personalo atrankom,
44 dabar kaip pasakyt tą darbą daugiau perėmė Jelena, personalo vadybininkė, tai yra Ernesto
45 „dešinioji ranka“ o taip pat renginių organizavimasis įvairiausias ataskaitos ir na šiaip tai sakau
46 personalo dar yra personalo viena vadovė Kaune, kadangi ten yra centrinis biuras tai šiaip tai
47 nu galima sakyti yra trys žmonės, darbuotojų yra tikrai daug tas, kaip pasakyt didelė
48 kompanija, didelis žmonių skaičius todėl darbuotojai keičiasi, ateina, išeina ir ten įvairiausias
49 problemos, santykiai viduje tie kaip pasakyt, tas srautų valdymas problemų aiškinimasis, tai
50 vat va būtų tų žmonių atsakomybė.

51 I: Taip pat uždaviniai kažkokie ane? juos galima būtų įvardinti?

52 R: Na tai uždavinius iš tiesų jeigu gauna iš vadovų, vadovai iš akcininkų ir žinoma, aš manau
53 kad uždaviniai būtų tokie kad, ta prasme, kad kuo mažiau reiktų atleisti darbuotojų tuos

54 darbuotojus, kurie buvo ilgiau priimti ten tarkim aš bent jau taip įsivaizduoju, nes gal to jiems
55 yra baisiausia kaip pasakyti, priimi žmogų tarkim jisai išeina ten nesibaigus bandomajam
56 laikotarpiui tai..

57 I: O jūsų manymu tas personalo skyrius jums rūpinasi, ar atsižvelgia į jūsų poreikius ir
58 interesus?

59 R: Ne, manau taip, nes nu kaip, iš tikrųjų aš jau dirbu čia metus, pažystama su tais žmonėmis ir
60 nu tarkim jeigu yra kažkokių problemų, iš kart apie tai pasišnekam ir pas mus nėra ten tokių
61 kaip kažkas negerai bet tyli, tyli, o po to žinai, papeikimas ir varai iš darbo tada, tokių dalykų
62 nėra ir tai pirmiausia stengiamės pašnekėti tai klaidos yra nurodomos, ta prasme tai nevyksta
63 kažkaip kad labai labai oficialiai ten kažkoks susirinkimas, ten duok ataskaitą, ką ten nu taip
64 toliau nu ta prasme tai yra daugiau žodine forma tiesiog pokalbis būna visą laiką.

65 I: O turite darbo patirties kitose kompanijose? Ar galėtumėte palyginti? Būtent su ta personalo
66 politika, gal čia yra kažkokia specifinė strategija tos..

67 R: Jo, nu matot, kaip anksčiau dirbau įmonėje, kurioje žmonių skaičius buvo 12 tai kaip pasakyti
68 ta personalo politika tai buvo vadovas pats priimdavo tuos žmones į darbus ir tokia buvo
69 siauresnę sritis tai buvo visiškai kita veikla, įmonių susijungimai susiliejinimai ir būtent
70 konsultavimas ten kažkokių strategijų kūrimas ir ten iš tikrųjų priimdavo tuos profesionalus ir
71 tarkim jeigu priimdavo tas žmogus ten jisai nebėgdavo po pora kelis metus iš tikrųjų, nu tarkim
72 nežinau gal ten vadovai taip jau iš tikrųjų labai ir pokalbių būdavo žymiai daugiau, nes nes
73 dabar tarkim dažniausia tai, aišku priklauso nuo pozicijos, bet organizuojami 3-4 pokalbiai, jau
74 ę dažniausia būna galutinis. ten būdavo daug pokalbių, būdavo 10 pokalbių kartais netgi, ta
75 prasme iš tikrųjų labai tikrindavo tuos žmones, nes nes investicijos ir pinigai buvo nemaži. Tai
76 vat.

77 I: Jums dirbat čia, ar teko dalyvauti kažkokiose apmokymų programose?

78 R: Tai kažkokiuose vidiniuose apmokymuose?

79 I: Taip, taip vidiniuose

80 R: Tai buvo šiaip organizuojami anglų kalbos kursai bet ir jie...

81 I: Tai papasakokite apie tą kursą, kaip buvo sprendžiama, kas dalyvaus, kiek truko?

82 R: Tai gali visi dalyvauti ta prasme visi gali dalyvauti bet aišku kaip pas mus yra irgi tokia pati
83 tvarka, kad jeigu tu ten, jeigu tu užsirašai į kažkokius mokymus, eini į seminarus tai tu vat
84 tokie priedai prie atlyginimo tu ten visokius pasirašai, kad išipareigoji, jeigu tu ten išeisi
85 anksčiau nei po metų tu kompensuosi 100 % būtent tų kursų vertės., jo tai čia dabar lygiai tas
86 pats kaip ir tarkim mes apmokam mokslus bet aišku visą laiką yra sąlygos, nu tiesiog aš
87 galvoju čia yra daugumoj.

88 I: O sąlygos yra palankios?

89 R: Tai čia irgi priklauso nuo tiek kiek laiko esi išdirbęs. Jeigu tu dirbi ten 4 metai, tai tarkim kad
90 tu ir gal ir sugalvosi kitais metais išeiti, tau tai nieko iš tikro nekainuos tai čia tiesiog irgi yra
91 atsižvelgiama į tą išdirbtą laiką ir aišku būtent tas išdirbtas laikas yra kaip matmuo būtent
92 kuriuo yra matuojamas darbuotojo patikimumas tai vat, tai toks kriterijus.

93 I: Jūsų manymu, kaip kompanija supranta būtent mokymosi svarbą čia? Kaip įmonė supranta, ar
94 tai yra svarbu, tai įtakoja darbo rezultatus?

95 R: Jo, taip nes dažniausia vis tiek yra organizuojami mokymai, kurie, kaip pasakyt tiesiogiai
96 galėtų pagelbėti būtent darbui tai nėra ten tarkim kad organizavo kaip šokti ten flamenko nes
97 kiek čia mes jį pašoksim., ne nu tiesiog dažniausia tai, kas susiję su darbu , kas pagerintų darbo
98 našumą .

99 I: Jeigu mes pakalbėtume apie tą laikotarpį, kai jūs studijavote, ar jums buvo sudaromos
100 palankios sąlygos studijuoti? Ir koks yra kompanijos supratimas būtent apie formaliąsias
101 studijas, studijas universitete?

102 R: Tuo metu kai aš studijavau, aš tiesiog, mano situacija galbūt buvo šiek tiek kitokia, matot aš
103 nepradėjau tarkim pirmas kursas ir aš pradėdau čia dirbti ir tarkim kaip aš atsimenu kaip ten
104 mano mokslai ir mano tas darbas. Pas mane buvo truputėlį kitaip, dėl to kad aš buvau mokslus
105 atsisėjęs metams, aš nespėjau parašyti to magistrinio ir tarkim aš pradėjau dirbti spalį, man
106 magistrinio gynimas ten buvo gruodžio mėnesį ir man ten buvo likę 3 mėnesiai pabaigti tą visą
107 magistrinį, tai aš tiesiog kažkaip aš kažkaip nenorėjau iš tikrųjų ir piktnaudžiauti tiek ir
108 įmonėje ir pačiai kažkaip kažkaip pati pasitikėjau savo jėgomis ir maniau kad užbaigsiu tai
109 savarankiškai tarkim po darbo ar ten kažkaip savaitgalius paaukosiu nu tai vat va, ta prasme ir
110 dirbau ir mokausi tuo pat metu, neėmiau ten kažkokiu išėiginių ir to neprašiau , nu ta prasme,
111 jokios ten pagalbos iš darbuotojų pusės, aš kažkaip pagalvojau kad aš pati susitvarkysiu, nu ir
112 ta prasme aš dažniausia taip ir darydavau, jo buvo ir bemiegės naktys , tarkim pati bandydavau
113 išsisukti.

114 I: Inesa sakė, kad kartais apmoka kompanija būtent studijas formaliąsias

115 R: Aš kiek girdėjau, būtent dėl to, kad tai yra nuo šių metų, kad tai yra naujovė, aš nežinau ta
116 prasme gal aš kažkokių dalykų nežinau galbūt jeigu tai ta visa specialybė ką tu ten studijuoji
117 yra labai susijusi ir gal tai buvo ir anksčiau toks pasiūlymas kad mes tau apmokam iš anksto, aš
118 to nežinau.

119 I: Jūs pati pasinaudotumėte tokia proga?

120 R: Aš manau, kad taip. Nu tai aišku irgi priklauso nuo žmogaus tai jeigu tu jauti, kad tau čia
121 patinka, tu čia dirbsi tarkim nes aš sakau tas, kaip pasakyt, tas tas geranoriškas pasiūlymas
122 „apmokėsim tavo mokslus“ tai visą laik už kažko slypi. Kad tu tarkim tu įsipareigoji.

123 I: Jūs vertintumėt kiek, kokie yra jūsų įsipareigojimai?

124 R: Aš tiesiog pradėdama, nu man reikėtų tiesiog laiko apsispręsti aš galbūt negalėčiau to pasakyti
125 savaitę padirbus – nu okay, aš pasirašau, po to pasižiūrau po poros mėnesių – ne, čia ne mano
126 įmonė ir aš čia gerai dar pabūsiu kažkiek ir ieškosiuos toliau darbo, tai tu čia irgi turi tiesiog
127 pats nuspręsti pats apsvarstyti

128 I: Sakykit, o kokia yra yra patirtis formaliųjų studijų šioje kompanijoje ar studijuojančių skaičius
129 padidėjo per tuos metus kol jūs čia dirbote ar sumažėjo, o gal dabar..

130 R: Šiaip tai dabar yra pakankamai jaunas kolektyvas ir tarkim yra tikrai nemažai studijuojančių
131 bent jau ne mano įmonėj bet žinau kad gretimoj sonex technologies įmonėj yra tikrai daug
132 studijuojančių nes ten šiaip amžius nuo 20 ties netgi nuo 19 metų ir dauguma iš jų tai žmonės,
133 kurie ten siekia aukštojo mokslo diplomo. tai vat va tikrai galiu pasakyt, kad studentų ten
134 nemažai.

135 I: Ir jūsų manymu organizacija dabar įmonė pradėjo sudaryti palankesnes sąlygas gal kad tų
136 jaunų žmonių padidėjo ar politika pasikeitė tų formaliųjų studijų atžvilgiu ar jaunų žmonių?

137 R: Nu aš net nežinau dabar ar čia bus tie susiję dalykai iš tikrųjų nes nes aš manau kad ateina
138 žmonės studijuodami ta prasme ateina ateina patys būdami studentais čia ateina dirbti ir tiesiog
139 kaip ten toliau, kaip ten toliau kalbasi su savo darbdaviais , tiesioginiais vadovais ar čia bus tos
140 studijos apmokėtos ar ne, tai aš negaliu pasakyti

141 I: O sakykite, pasiekimai ar yra įvertinami, jeigu sakykime jūs tiesiog studijavote čia kai čia
142 atėjote dabar jūs jau įgijote magistro laipsnį ar tai padės jums kilti karjeros laiptais, ar įtakos
143 jūsų poziciją kompanijoje?

144 R: Aš manau, kad tarkim mūsų įmonėje yra vertinamas iniciatyvumas, tarkim jeigu tu kaip
145 pasakyt būsi toksai , toks pilkas žmogelis kur kažkoks buvo anekdotas , ten kad numirė prie
146 kompiuterio ir pastebėjo tik po 5 dienų, tai jeigu tu toks būsi, tai aš manau kad tau tikrai nieks
147 nieko nepasiūlys, ir nekibins tavęs ir nesakys, kad va, čia imk karjerą, imk pinigus ir panašiai.
148 Čia tiesiog turi pats veržtis, pats tiesiog rodyti rezultatus ir kaip pasakyt, nežinau tiesiog
149 pačiam šnekėtis , pačiam rodyti tą iniciatyvą jeigu tu toks būsi, aš manau, kad tikrai įmanoma
150 padaryti karjerą šioje kompanijoje.

151 I: Pačioj pradžioj jums turbūt padarė kažkokius apmokymus.

152 R: Ir tarkim mano asmeniškai įmonėje tai dauguma tai tikrai labai labai ženklia karjerą, nes tikrai
153 vat dabar yra pora žmonių, kurie buvo technikais, aš berods atsimenu čia nuo sausio mėnesio
154 pora technikų, hoptelėjo į projektų vadovus, kur yra tikrai atsakingos pareigos ir žymiai geriau
155 apmokamos ir tikrai sudėtingesnė sritis, bet ta prasme tai yra įmanoma būtent irgi
156 atsižvelgiama kaip pasakyt, kad darbuotojai yra lojalūs ir darbdaviui yra svarbu ne tai kad
157 paimsi kažką iš gatvės, ta prasme, vertina, kad žmogus yra čia dirbęs, patikimas pažystamas, ir

158 ta prasme ir tiki jo ateitimi kad galės padaryti iš tikrųjų tuos darbus ne ką prasčiau negu naujai
159 priimtas žmogus su patirtim ir panašiai.

160 I: Pačioj pradžioj jums buvo padaryti kažkokie apmokymai kad jūs galėtumėte socializuotis,
161 priimti tas normas elgesio taisykles šitoj kompanijoj ar ne?

162 R: Man asmeniškai nebuvo jokių apmokymų.

163 I: Bet šiaip darot?

164 R: Gali būti, bet tiesiog nu kaip nu kaip aš pradėjau dirbti, tai tiesiog buvo pokalbiai dėl darbo,
165 praėjau tą atranką ir gavau poziciją. Nu bandomasis, po bandomojo- vėl pokalbis.

166 I: Po bandomojo laikotarpio vėl pokalbis?

167 R: Nežinau, gal tai vadinama apmokymais, bet nepasakyčiau nes nu tiesiog buvo

168 I: Tai jūs mokėtės galima pasakyti iš tos neformalios aplinkos iš kolegų suprasti, kas tai per
169 kompanija, ko iš jūsų tikisi, ko nori, taip?

170 R: Taip, dažniausia, būtent dažniausia, kaip pasakyt per tokius kanalus, per ir tiek formalius, tiek
171 neformalius, nes sakau, jeigu kas neaišku, tai tu puoli aiškintis tu, ta prasme, negali daryti,
172 nesuprasdamas ką tu darai ir net nesiklausti, galvodamas, vat čia taip normalu.nu tai ta prasme
173 per įvairius kanalus

174 I: Jūs turite labai didelę patirtį mokymosi, studijų patirtį aš turiu omeny, 6 metus studijavote
175 arne? Dabar jūs įgijote kažkokiais žinias čia, neformaliu būdu, ar sutapo tos žinios iš dalies
176 žinios įgytos universitete ir čia?

177 R: Nu iš tikrųjų tai galiu pasakyti, kad nelabai, nes tai, ką aš studijavau, tai buvo Europos
178 Sąjungos politika, tie socialiniai mokslai, o čia yra iš tikrųjų daugiau toks rutininis darbas. Aš
179 aišku prigriebiu tokius darbelius, kurie man būtų įdomūs, ten tarkim renginių organizavimas,
180 ten straipsnių rašymas į naujienlaikraštį, aš tą patį darydavau ir buvusioj įmonėj, tai tiesiog
181 sakau kad, kad kaip pasakyt neužmigti čia visiškai ne nepatapti tokia žiurkyte prie
182 kompiuterio, tai kaip pasakyt bet nu aš tai pati rodau iniciatyvą ir jeigu man reikia kažkokio
183 breinstormo nes miegu. Tai vat, o šiaip nu tarkim tas darbas studijos darbas negaliu pasakyt,
184 kaip pritaikyt tas žinias.

185 I: Jūs tikite, kad jie yra čia?

186 R: Aš manau, tai tikiu,

187 I: Norai yra dideli ir ..?

188 R: Taip

189 I: Tai džiugu girdėt, o jūsų manymu, jeigu jums reikėtų studijų sakykim kad pasiekti kažką čia,
190 jūs galėtumėt atrasti tą balansą tarp šitų karjeros tikslų ir tų reikalingų studijų? Suderinti
191 studijas su darbu?

192 R: Aš manau vis tiek studijuojant universitete tu aišku gauni tuos savo specialybės dalykus, tą
193 specializaciją, bet tu tuo pačiu praeini tuos bazinius dalykus. Nu tiesiog ką ir kiekvienas
194 aukštojo mokykloje studijuojantis studentas turi įgyti. Tai aš net nežinau iš tikrųjų kaip pasakyti,
195 aš gavau ir to gavau ir to bet kartais, nu tiesiog tikrai studijuodamas supranti, ar tau iš tikrųjų
196 nu tarkim ta specialybė tau tokia artima, ar tu nori savo gyvenimą būtent dirbti tą darbą ir ir
197 taip toliau ir panašiai. Tarkim studijuodama sociologiją, aš supratau, kad aš nelabai norėčiau
198 dirbti tokį darbą. Ir kaip pasakyti ir tas būtent tas kelias būtent siekiant tokio darbo būtų
199 pakankamai sunkus ir aš pagalvojau, kad man neužtektų kantrybės, o galų gale nebūtų ir noro
200 to dirbti .tai aš tiesiog pasirinkau lengvesnį kelią, kaip pasakyti nežinau, aišku galima kažkaip
201 realizuoti pritaikyti tuos dalykus, bet čia irgi labai priklauso būtent nuo kompanijos profilio
202 sakykim tai aš baigiau politikos, socialiniai mokslai, humanitariniai mokslai o čia jau yra IT
203 sfera, ir nu tarkim aš jau atėjau susitaikiusi su ta nuomone, nu nežinau, arba man po to čia
204 kažkur į personalą arba marketingą būtų gerai vat įlysti arba nu aš žinau, kad ten į projektų
205 vadovus ten kažkokius inžinierius aš tikrai neisiu, ten tarkim tai jau tą aš turėjau omeny. tai vat
206 o šiaip tai sakau, aš manau, kad galima.

207 I: Pokalbio pabaigai galėtumėt įvertinti naudingumą studijų formaliųjų Lietuvoje būtent. Ar buvo
208 naudingos jūsų studijos? Ar jų prirėkė jūsų karjerai?

209 R: Tai čia žinokit čia kaip sakau ta studijų kokybė irgi lemia labai daug veiksmų, tiek dėstytojais,
210 tiek programa ir tarkim buvo tokių dalykų, kur kaip pasakyti, galbūt dalykas neįdomus, bet
211 paskaitos būdavo pasirenkami tokie metodai ir tuo pačiu ten ir dėstytojas asmenybės kažkoks
212 žavingumas padarydavo tai žymiai įdomiau ir tarkim tu kažką atsimeni, kažko neatsimeni. Su
213 kitais būdavo atvirkščiai, tai sakau irgi, bet šiaip iš esmės tai galiu pasakyti tikrai nebloga.

214 I: Kokybė?

215 R: Hmm

216 I: O naudingumas? Ar naudingos jūsų studijos? Tie 6 metai, ar jie nepraėjo veltui?

217 R: Dabar aš galiu pasakyti, ne, nepraėjo iš tikrųjų, nes vis dėlto yra išsilavinimas, tai tu gauni ne
218 vien tai čia žiūrint tu sakau, tu save vystai kaip žmogų, dabar aš sakau, nors nedirbu pagal savo
219 specialybę, bet aš tikrai plaukų nesirausiu dėl to, dėl to kad galų gale aš gavau tą aukštąjį
220 diplomą. Aš galų gale, kaip pasakyti, jaučiuosi žmogus, įgijęs aukštąjį diplomą, o ne tarkim ten
221 baigęs vidurinę mokyklą ir 9 klases, tai vis dėlto taip pat duoda, nes tai kaip pasakyti tau
222 prideda tokių dalykų, tu tampa kūrybingas, kažkoks novatoriškesnis ir galų gale vis tiek ta
223 prasme kai tu studijuoji aukštojo mokykloje tai jinai tau kažką duoda. Jinai vis tiek ta prasme
224 kažkokių tai bruožų padeda ir padeda tavyje atskleisti kažkokią savybę sutvirtinti.

225 I: O jūs atradot save karjeroje?

226 R: Karjeroje? Kol kas galiu sakyti, kad neatradau.

- 227 I: Neatradot?
228 R: Ne, neatradau, bet neprarandu vilties.
229 I: Tai ačiū už pokalbį, tikėkimės kad atrasite, tikrai linkiu jums sėkmės arba sėkmės augti ir kilti
230 karjeros laiptais čia, o gal atrasti ką nors kitoj sferoj
231 R: Gerai, dėkui už interviu. Dar kažką norėsite paklausinėt?

ATVEJIS 2

Vadovas

- 1 I. Jeigu galima aš norėčiau išgirsti iš jūsų aa, norėčiau, kad jus prisistatytumete ir papasakotumete
2 bendrais bruožais apie pačią įmonę, pagrindinę veiklą ir kaip galima būtų charakterizuoti.
3 R. nu tai mes bendra su užsienio įmonė, formaliai Lietuvos-Didžiosios Britanijos, bet bet mūsų
4 dalis, kuri yra Didžiojoje Britanijos šiaip jau pilnai valdoma amerikiečių tai paga pagal oficialiai.
5 Tai Didžiosios Britanijos realiai tas tinklas ir praktiškai veikla derinama daugiau su Amerika
6 nes...
7 I. Mh.
8 R. ... ten yra šita vetkuoteriai taip vadinasi.
9 I. Mh.
10 R. Bet šiaip tai yra dalis globalinio tinklo jie nelaiko savęs amerikietiška įmonę, todėl būtent
11 globalinė įmonė Geropos. Reiškia viena iš seniausių pasaulio rinkos tytimų
12 I. Hmm
13 R. Rinkos tyrimų ir viešosios nuomonės tyrimų bendrovė. Įsisteigėme 92-ais metais, kaip bendra
14 įmonė, nors pagrindinė veikla ir yra rinkos tyrimai visuomenės nuomonės apklausas, aa plus
15 prie to tai jinai ir klientų konsultavimo būtent kas susiję jau su rezultatais su analize tų tyrimų.
16 I. Tai žodžiu jus analizuojate tą tyrimą ir dar patariat verslo klausimais.
17 R. Verslo klausimais arba gali būti ir visuomenės ten kažkokį procesą socialinių ekonominių, bet
18 nekonsultavimo įmonė tai yra konsultavimas tiek kiek...
19 I. Iš tyrimų matote ar ne? O yra kažkokia specializuota tyriat specializuotus tyrimus ar
20 R. Ne praktiškai nėra vadinam fu fed reiškia susidarom kokybinius kiekybinius tyrimus apie viską
21 kas gali būti. Ar ne? Apie socialinius procesus, ekonominius, grinau rinkos tyrimus.
22 I. Mh.
23 R. Ir tiek kad, nu gal būtų truputį skirtumas nuo kai kurių kitų, kad nevien tik Lietuvoj dirbam
24 tarptautineje arenoje. Kaip manau, kažkur būtų netgi daugiau negu pusė, maždaug nu puse per
25 puse, penkiasdešimt procentų apima arba kelias šalis arba ne Lietuvą, gal net kažkiek mažiau
26 negu vien Lietuvoj čia sunku pasakyti. Galima skaičiuoti projektų skaičiumi galima skaičiuot

27 apimtim. Tai vat jeigu projektų skaičium tai gal Lietuvoj tokių smulkesnių ir daugiau būtų.
28 Žiūrint orientatą kiek didesni projektai, tie didesni tai yra tarptautinia, kur kelias šalys apima.

29 I. Mh. Kadangi mūsų susitikimo kaip ir tikslas pakalbėti labiau apie personalo vadybą ir būtent apie
30 personalo mokymosi visą gyvenimą kultūrą ir visi klausimai reikėtų į visus klausimus atsakinėti
31 iš tos pusės. Tai dabar domintų verslo strategija bendraja prasme ir personalo atžvilgiu ar tokia
32 egzistuoja ir sekantis klausimas būtų iš tos pusės mūsų dabartinės rinkos situacijos ar yyy vėlgi
33 apie personalą klausiu ar egzistuoja kažkokie uždaviniai, ir iššukiai susiję su tuo?

34 R. Vat yra tai vienas dalykas visą laiką galbūt sakykim kažkokių ypatingų, nors ne, irgi problemų
35 sunkumų gal ir buvo, ta prasme ne sunkumų, bet ypatumų įsikūrus, kad mes pirmi šiaip šitoj
36 sryty Lietuvoj įsikūrėm. Reiškia kokiais trim keturiais mėnesiais senesni negu sekantis
37 konkurentas, bet vis tiek turime...

38 I. Koks konkurentas?

39 R. Antripovosivimor. Bet jie po kelių mėnesių registravosi. Tai mes kartais juokiamės, kad vis tiek
40 mes seniausi skaitomes. Bet tuo metu tai buvo rinkos, tenai nebuvo iš viso pasiūlos, praktiškai
41 paklausa irgi nebuvo labai didelė, reikėjo iš kart pradėjus ją reformuot Lietuvoj bent jau. Iš
42 paklausa yra labiau iš užsienio šalių, reiškia 92 metais negu čia. Tik buvo vienas dalykas iš karto
43 aptarnaut užsienio klientus. Tai darbuotojams vienas iš reikalavimų buvo aišku komunikacija ir
44 kalba, pagrindinė anglų aišku. Plusas yra irgi anglų rusų.

45 I. Mh.

46 R. Bet reiškia prancūzų, vokiečių buvo plusas, bet nu ne tiek būtina, bet anglų tai jau būtinai. Nes
47 pagrindinis bendravimas yra turbūt tuo metu su Britanija, nu ir su Amerika.

48 I. Mh.

49 R. O jiems mes jau nuo pat pradžių siūlėm savo paslaugas ir buvusios sąjungos rinkose Rusija ten
50 Baltarusija kitos šalys nes geriau išmanom negu jie tai reikėjo rusų kalbą tuo pačiu. Čia
51 problema dar 92 ais jos nebuvo didelės dabar jau su jaunimu problema yra didelė.

52 I. O tai tie 50 procentų tyrimų kur dabar minėjote tai jie atliekami labiau į tą kurį...

53 R. Labiau į rytus nes mes labiau darom vakarų klientam darom rytuose. Nu kaip ir sujungiam
54 vakarus su rytais, kadangi pačioj pradžioj gal taip optimistiškai patys bandė kažką daryti, nelabai
55 jiems gaunsi, ta prasme jeigu gaunasi techniškai bet jau su interpretacija su analize žymiai
56 sunkiau, tai jiems paprasčiau kai mes ir nu žynom ir aną kraštą bet vertybės jau yra vakarietiškos
57 tai gali ta prasme išverst tą ką galvoja kazachas amerikiečiams (juokiasi) paprasčiau, va čia
58 sakyčiau tokia aforiste truputį unikalesnė. Kaip žinau Lietuvoj mūsų sryty daugiau niekas
59 nedaro, bent jau taip nuolat mes tą nuolat.

60 I. Mh.

61 R. Tai vat taip įsisteigimo pradžia sakau buvo pagrindinis dalykas, turbūt kalbos ir suvokimas ir
62 patirtis tenai bet ir suvokimas ir vakarų. Nu dabar tas išliko ir dabar vat jeigu su anglų kalba
63 problemos nėra tai su rusų atsiranda.

64 I. Mh.

65 R. Ypač jaumino ar ne?...

66 I. Mh.

67 R. Kas jau mokyklas baigę po nepriklausomybės nu nemoka visiškai. Netgi netgi vilniečiai skaityt,
68 sakykim kažkiek galbūt šnekamą suprantą - skaityt nemoka, net netgi nepagalvoji, apie tai
69 kad nesimokė. Tai čia kalbos prasme. Dabar...

70 I. Tai jis buvo mažiau tas iššukis aktualus tai...

71 R. Prieš 10 -15 metų nes nu bent jau Vilniuje žmonės mokėjo. Dabar jau įmant naują ypač žmogų
72 tai jau problema yra, nes nes ten reikia kalbėtis irgi, bendraut. Tai ir ir gal kažkiek ir paaiškina,
73 kad pas mus praktiškai labai nedidelė kaita darbuotojų ir branduolis, kuri atėjęs tai sakyčiau apie
74 80% jis visus tuos metus ir dirba. Nanaturaliai, kas viresni ten gali išeiti į pensiją ir dar kažkur,
75 bet praktiškai pradėjo dirbti jauni ir senstam kartu taip sakant (juokiasi). Yra jau jaunimas
76 ateina, bet bet priklauso nuo žmonių irgi. Skyrius mūsų nelabai keičias, nes mes nedidelė įmonė
77 būtent mūsų veiklos sryty, tai ta patirtis ir ir pagaliau žinojimas vakarietišku tų technologijų
78 kažkaip taip susibalansavęs. Dabar dėl kažkokių kitų dalykų jau prieš kokius garus penkius
79 šešius metus aišku konkurencija pasidarė žymiai didesnė, nes atėjo Lietuvos tarptautinė rinkoje...

80 I. Prieš penkis, šešis.

81 R. Nu maždaug taip penki šeši. Hm. Jo. Ir ir pirmas etapas dabar va porą metų antras etapas po
82 europos sąjungos įstojimo irgi ateina didesni tinklai tarptautiniai, kurie konkurentai kūrė savo
83 atstovybes, tai arba sakykim perka kažką čia. Konsoliduojasi. Tai konkurencija yra nu smarkiai
84 padidėjus ta prasme, kad vėlgi yra priklausomai nuo ekonominės situacijos, kaip jus dabar sakot.
85 Dabar paskutiniu gal paskutiniai metai labai jaučiasi tas stumdymas rinkoj, prasidėjo didesnis ir
86 vietomis netgi kartais užsieninies kompanijos reitinguoja sakykim kainas pabalty. Bet čia ne vien
87 tik Lietuvoj Latvijoje Estijoje tai dar dar aštriau jaučia.

88 I. Mh.

89 R. Nes jeigu jie dirba savo skandinaviškose, ypač skandinaviškose šalyse vienom kainom tai čia
90 duoda kartais nu mažiau savikaina sakykim, kad tik rinką paimt. Šitą visi jaučia ypač...

91 I. Tuos tyrimo kompanijos...

92 R. Jo

93 I. ...atlieka užsakymus už yyy...

94 R. kad tiktai gaut gaut rinkos dalį, naujos ypač kurios tik ateinančios.

95 I. Mh.

96 R. Tai kažkada buvo gal prieš gerus dešimt metų panaši situacija, bet tada kaip buvo lietuviškos
97 eilės? Nes sociologijoje tie tyrimai kartais atrodo žinot kaip kaip burimas ar ne? Daug kam baigus
98 tik mokslus atrodo, kad iš kart gali pradėti daryti. Tai vat buvo toks etapas, bet ten išsilygina ten
99 paprasčiausiai kas negalėjo normaliai kokybiškai paslaugų atlikti arba numirė arba susijungė o
100 dabar yra jau truputį blogiau net motininės kompanijos vakaruose stiprios dengia nuostolius. Čia
101 tam kad kad stumti kitus tai vat kaip ir naujas iššūkis toksai galima būtų sakyti.

102 I. Mh.

103 R. Ir mes dar nelabai jaučiam, nes mūsų vis tiek daug yra tų darbų aptarnaujant užsienio rinkoj, bet
104 kas Lietuvoj grina veikia tai žinau pasišnekam su kolegom, su pačiais konkurentais. Jaučiasi iš
105 tikrųjų šitą dalyką, būtent iš didelių užsienio tinklų.

106 I. Mh. Dabar kas liečia įmonę, verslą kažkiek išsiaiškinom iii tiesiogiai norėčiau paliesti personalo
107 vadybą ir jeigu galima pasakykite ar egzistuoja tokie kaip ir toks padalinis personalo vadybos ar
108 ar kaip tas organizuota?

109 R. Mūsų iš viso žmonių tinklaveika tai padalinio atskiro nėra.

110 I. Mh.

111 R. Reiškia yra vienas dalykas, nu kaip mes derinames ir su tinklu tarptautiniu savo, bet yra
112 specifika, nes mūsų pagrindinis tas kuris Amerikoj reiškia padalinis ir jie taip vadinami
113 organizuoti kaip nu ne nacionaliniai padaliniai sakykim ne ten Vengrijos ar bet jie vadina tai
114 cvcenter. Jeigu reiškia amerikoj kokie 10-15 Losandželas Čikaga tai Vilnius irgi patenka, netgi
115 adresą kartais rašo be Lietuvos reiškia Vilnius cvcenter ten būtent tas. Reiškia pas juos yra
116 struktūra kitokia etatų arba funkcijų galima būtų sakyti, nes pavadinimai kitokie bet ir funkcijos
117 kitokios. Aa vėlgi mažoj rinkoj nes mes negalim laikytis grina jų modelio nes paprasčiausiai
118 kitokio topo truputį ir darbai, tie užsakymai. Tai vat šitoj vietoj kaip ir pusiau lietuviškai kai ką
119 turim taikyti ir prie amerikoniškų tai atskirai tokio kažkokio tai nu nei padalinio nei nei grina
120 tarptautinės struktūros negalim išlaikyti.

121 I. Mh.

122 R. Praktiškai yra daugiau toks sakyčiau daugiafunkcinis ko gero ko gero paskirstymas, nes yra
123 projektų vadovai reiškia pagal kritika, būtent atsakomybę, bet ne pagal atskiras tyrimų srytys.
124 Yra projektų vadovai yra žmonės atsakingi už informacijos surinkimą, suvedimą. Atskiri kaip ir
125 padaliniai, bet iš principo jau to paties lygio sakykim projekto vadovai jie realiai turi kreip vienas
126 į kitą, nėra taip kad jis turi tik savo griežtai aprašyti funkcijas tai daryti yra pakankamai
127 sudėtinga šitą viską.

128 I. Mmm. Mh. Tai tokio kaip padalinio nėra, bet vis dėlto penkiolika žmonių yra tai kažkokia
129 kultūra organizuota personalo.

130 R. Tai yra struktūra kas kam atsiskaito, sakykim kas už kurį. Reiškia kadangi darbas
131 organizuojamas projektais yra užduotys yra projektas ir jį reikia padaryti. Dabar praktiškai nu vis
132 tiek beveik visi jeigu taip jeigu projekto vadovas yra vienas to projekto vadovas tai jis už galutinį
133 produktą atsako, bet kiti jau darbuotojai kurie yra daugiau techniniai reiškia jie jam turi
134 atsiskaityti ir jie dirba praktiškai visose projektuose. Nėra taip kad ten būtų projekto vadovas
135 turėtų savo pagalbininką vieną, kuris turėjo būti prie jo priskirtas ir ten kažkokie žmonės kurie
136 surenka informaciją tik sau. Reiškia tai tokia sakykim apatinė grandis ar ne? Kuri atsako už
137 informacijos surenkimą ir jie pavaldūs kokiems keturiems penkiems žmonėms.

138 I. Mh.

139 R. Iš kiekvieno gauna nurodymus. O jau tie viršutiniai projekto vadovai jis tiesiogiai su klientais
140 bendrauja ir jam atsiskaito.

141 I. O jeigu mes pakalbėsime nuo pat pradžių. Jus sakėtė 80% yra techniniai darbuotojai nuo
142 įsteigimo įmonės, o 20...

143 R. Nu maždaug, neskaičiavau aš tiksliai.

144 I. Tai būtų įdomu sužinoti sakykime kaip vigdoma atranka.

145 R. Atranka. Tos naujū ar ne?

146 I. Taip.

147 R. Nu atranka sudėtinga nes yra vienas kad dalykas, nors ruošiamė aukštosiuose mokyklose reiškia,
148 bent aš pats dėstau, kai kurie mūsų anksčiau darbuotojai dėstė dalis, dabar mažiau, bet. Tai
149 realiai mes patys kaip dėstytojai neparuošiam studentų praktiniam darbui absoliučiai.

150 I. O kokiomis, kokioj įstaigoj?

151 R. Vilniaus universitete.

152 I. Vilniaus universitete.

153 R. Būtent sociologu.

154 I. Mh.

155 R. Ir nu viena tik sakyčiau tai labdara tokia, nes, nu aš ketvirtį etato turiu, bet tai yra viena iš
156 priežasčių, kad pamatyti jaunas žmonės ir tuo pačiu su jais bendraujant ir atsirinkt gali kažką.
157 Tai yra faktas kiek mes ėjom, kiek turėjom, ne vieno neturėjom tokio kad galėtų ateiti, ir nu po
158 mėnesio galėtų dirbt. Užtrunka bent metus. Reiškia teorinių žinių jis turi, bet praktinių ne, nors
159 yra ir praktika programose ir kursinis. Nu realiai yra poreikiai rinkos šiuo atveju su akademinu
160 nesuėjo reiškia praktiškai tu turi išmokyti.

161 I. Tai jeigu jus turite cv ar tai aaa....

162 R. Tai praktiškai...

163 I. ...atrinkote jo kandidatą ar jus labai žiūrite į tai kad jis turi išsilavinimą sociologo sakykime?

164 R. Įsidarbinimo labai labai mažą dalį sudaro formalus tas diplomas arba išsilavinimas, nu daugiau
165 čia galbūt ne ne samoningai ne kriterijus bet per praktiką taip susiklostė, kad baigusio jau nu
166 sakykim porą metų, nes ne vieno nepriėmė per tą visą laiką, aš imu nuo pirmo anrto kurso tik
167 įstojusiu ir gali būti psichologai galėjo būti sociologai, nu artimos sritys, kad jis jau
168 besimokydamas ir pas mus dirbdamas vienas dalykas jam nauda, nes jis mato ko realiai
169 gyvenime prireiks jis iš to mokslo truputį kitaip ima ir jis gauna reiškiąs ir teorinių ir praktiką
170 derina tai pasiteisina, kad geriau paimt nu sakau pirmakursį ar antrakursį ir pakeliui pamokyt
171 negu pabeigusi, kuris galbūt gavęs ir gerą diplomą daugiau žinių, bet jis labai realiai daugiau
172 institutus akademinis sakykim, kur daugiau analitiniai dalykai. Bet kur reikia organizuo
173 kažkokius empirinius arba rinkos dalykus nėra. Ir antras dalykas irgi kiek žiūrėjom per cv, per
174 konkursus, jeigu siūnčia savo kad ir patirtį kitose kompanijuose kartais tai netgi minusas o ne
175 plusas, nes kiekviena kompanija vis tiek savo kultūrą turi. Dabar jeigu tai yra iš konkurentų
176 sakykim labai kelios yra labai didelis ane kompanijos? Ten visai kitaip ir darbas organizuojamas.
177 Jis sėdi ant kažkokios labai siauros funkcijos vienos o pas mus reikia labai lankstamo ir jam labai
178 sunku persiorientuot? Yra iš mūsų išėję irgi žmonių pas kitus. Tai rinkoj paskui susitinkam,
179 kartais pašnekam irgi labai sunku keist va tą įprotį. Tai geriau iš principo, patiris rodo, kad geriau
180 imt tokį žalią, bet nu kažkiektai tos sryties aišku, galbūt ne visai iš kažkokios kitos. Ir taip taip
181 gaunasi, kad nu irgi per cv per kažkiuos kontaktus, bet jeigu realiai tai iš tų atėjūnų, jaunimo kas
182 atėjo turbūt, na daugiau kaip du trečdaliai iš tų studentų kuriems ir dėstėm su kuriais jau turim
183 kontaktus. Tu matai kaip jis darbus rašo, ką jis daro kokias užduotys, kaip patikrinimas. Vat ne
184 grinai iš pokalbio arba popieriaus.

185 I. Minėjot, kad jeigu ateina toks žalias žmogus turintis tik teorinių žinių, užima kažkur metus jį
186 apmokyti ir suteikti jam praktinę.

187 R. Galu gale gali savarankiškai praktiškai, nu kažkiek savarankiškai pradėti ir dirbt. Realiai
188 savarankiškai jis po poros metų jis gali tik dirbt.

189 I. Mh. Kaip organizuotas tas neformalus mokymasis čia?

190 R. Nu jis gauna užduoti per mėnesį laiko. Pradžioje už rankutės sakykim vedžioja tų projekto
191 vadovas arba su kuo jis dirba. Aiškina, klausia, padeda. Yra kažkokie bendri nuorodimai, jeigu
192 tai yra projektas jis visada yra aprašomas kaip ten ir kas turi būti, skaito, žiūri, jeigu yra kažkokia
193 literatūra. Mokymų didelių kokių nors tokių tarptautinių tiems pradedantiems nėra pas mus.
194 Galima galbūt būtų iš principo išsiūsti irgi į Ameriką bet nes ten daugiau mokymo yra, bei
195 Anglijoje, bet jis turi padirbt ir tada gaus kažkokios informacijos daugiau, tai porą esam taip
196 siuntę į kelius seminarus, bet tokius na nelabai ilgus. Nepasakyčiau kad labai daug naudos buvo.

197 I. Tai tie nauji kandidatai galima pasakyti neformaliai mokosi iš kitų patirties.

198 R. Juos moko tas žmogus kuris už jį atsakingas tuo atveju. Nu tai priklauso nuo projekto prie kurio
199 jis reiškia. Aš dabar galvoju ar kažin kažka tokio buvo. Na praktiškai taip, kad tas žmogus kuris
200 veda tą projektą reiškia moko tą atėjusį.

201 I. Atėjusį.

202 R. Jo.

203 I. Ir sakėte, kad tie jau seni darbuotojai į kuriuos verta investuoti ir laimko ir ir ir pinigų ir
204 apmokymams siūsti tai buvo siūnčiami?

205 R. Nu negali pavadinti tai grinais apmokymais, jeigu tai būtų kaip kur nors priekyboj arba kitose
206 srytyse, tai yra grynai mokymai tokie. Pas mus yra tokie mūsų sryty konferencijos, seminarai su
207 mokymo elementais tai nebūtų tipiškai vadovėlinis mokymas, tai tie važiuoja.

208 I. Važiuoja?

209 R. Važiuoja, nes arba sakykim ir su klientais kur yra kartu aptariama metodologija kaip toliau
210 dirbt.

211 I. Šiaip aplamai kokias yra įmonės? Koks yra įmonės superkimas apie mokymosi svarbą formalioj
212 aplinkoj arba neformalioj jūsų įmonės?

213 R. Hmm. Kuo daugiau mokymosi tuo geriau ta prasme tikrai neformalaus nes vėlgi pradėjom ta
214 prasme ne mokymosi dėl paukščiuko, bet mokymasis toj sryty kurioj tau realiai reikia, nes gal
215 gal čia kur ir Lietuvoj buvo pradinės klaidos, kad visiem atrodo, kad jeigu organizuojami tie
216 mokymai kažkieno tai čia labai labai gerai bet tai daugiau sakyčiau turizmo šiuo atveju. Nes aš ir
217 pati važinėjau pradžioj. Na pagaliau stažuočės yra buvimo žmonių po tris keturius mėnesius.
218 Lenkijoj, Vokietijoje Norvegijoje trumpam, Anglijoj, Amerikoj po truputį. Tai dabar jau
219 atsirenkinėjam kur verta važiuot kur neverta važiuot, nu kažkaip pagal tą turinį laiko.

220 I. Mh.

221 R. Tai tai kuo daugiau tos informacijos ko daugiau pasikeitimo informaciją tuo geriau jau kai yra
222 galimybės taip bet ne į bet kur.

223 I. Tai galima sakyti kad jus jau tokią atranką darot į tuos mokymus kur gali pasinaudoti žiniomis o
224 ne...

225 R. Taip ir pačiam žmogui nauda ir įmonei nauda ir iš kitos pusės nu nuo sąlygų priklauso ir vėlgi
226 ne kiekvieną bet kur. Ne tai kad yra vieta ar ne? važiuokim tada jau žiūri ar tam žmogui bus
227 naudos kuris bus išsiusti jeigu siusti.

228 I. Bet čia minėjot užsienio šalis o sakykit ar teko naudoti viešosiomis paslaugomis būtent
229 Lietuvos...

230 R. Ne. Lietuvoj mes mokam.

231 I. Jus?

232 R. Daugiau mes patys mokam.

233 I. Tai pastys nesikonsultuojat dėl nieko?

234 R. Nu mūsų sryty ir nelabai yra ko, nes vėlgi ta srytis nėra plati tai mūsų realiai dabar Lietuvoj
235 veikiančių va tokio tipo pulservesto įmonių sakykim pagal nežiūrint dydžio jeigu būtų na yra
236 penkios.

237 I. Mh.

238 R. Tai dabar reiškia vieni kitų nemokys nes yra ir komercinės paslaptys yra kažkokie dar kiti
239 dalykai, kad tokių kad būtų (pauzė) nežinau arba konsultacinės įmonės, tai kad jos mus kviečiasi.

240 I. Mh mh.

241 R. Nėr tiesiog ir tos rinkos būtent.

242 I. O teko dalyvauti projektuose kažkokiuose europinese ar jus rašot paraišką kažkokią...

243 R. Tai mes ištiesai europines atliekam. Ta prasme kad dalis vat tų kur sakiau užsienines tai yra
244 eurokomisines, bet tai irgi didelė dalis ne vien tik Lietuvoj visose šalyse Europos.

245 I. Bet aš ta prasme turiu omeny kažkokia parama gauti apmokymams.

246 R. Ne. Šita ne. Na iš vienos pusės aš gan skeptiškai sakykim į tą reikalą truputį irgi žiūriu, nes
247 kadangi mes dalyvaujam kaip treneriai panašiuose. Labai daugeliu atveju tie pinigai visiškai
248 neefektyviai naudojami. Tai praktiškai ir ten už savo nuomą pravarėm ir dar kažko, o žinių
249 nebūtinai daug. Mums mums naudingesni šiuo atveju ne ne tie europiniai projektai o mūsų tinklo
250 organizuojami du kartus. Tai yra kartą į du metus jie būna Amerikoje visus sukečia, nu
251 pagrindinius žmones tai mūsų važiuoja, bent jau dviese mes važiuojam. Nes man ir priklauso ten
252 atsiskaitynėt, ir dar kas nors važiuoja. Ten yra savaitė nuo ryto iki vakaro, reiškia bet tik tai tiek
253 kad tematiškai reikia imti.

254 I. Mh.

255 R. Tada yra dar metodinė medžiaga iš jo tenai? tada jau nevažiuojam, kitą siunčiam tai tie yra
256 naudingi. O šitie ne.

257 I. Nors mes jau kažkiek palietėm formalųjį mokymąsi bet gal galėtumete dar pakartoti tą savo
258 supratimą apie personalų mokymąsi. Apie tai, kad, sakykime žmogus turi turėti tą išsilavinimą
259 sociologo ar ten nesociologo bet kokį, sakėt psichologo.

260 R. Ne ne. Na žiūrint į kokias pareigas jis pretenduoja. Nebūtinai jis turi būt sociologas arba
261 psichologas, nu geriau būtų socialinių mokslų žmogus, bet ar jis yra jau baigęs ir turi ten
262 magistro tarkim laipsnį ar yra besimokantis didelio skirtumo nėra.

263 I. Mh.

264 R. Iš esmės yra priklausomai nuo jo bendrojo išsilavinimo, neformalaus o bendrojo sakykim
265 išsilavinimo kaip žmogaus gali būti apsiskaitė, bet neturėti to diplomo.

266 I. Ar mes čia galim kalbėti apie bendrąsias kompetencijas, kurias žmogus turi? Jus sakote, kad tas
267 kompetencijas jos kažkiek gali būti įgimtos ir...

268 R. Ne. Jos gali būti įgytos, bet neužtvirtintos universiteto diplomo. Gali būti žmogus apsiskaitęs
269 išsistudijavęs pats bet nepabaigęs. Yra atveju yra keli žmonės kurie studijuoja jau dešimt metų ir
270 keliose srytyse iš karto ir niekaip nepabaigia nes magistrinio neparašo, nors seniai jau jie ten
271 išlaiko ir pagaliau sau išsikelė kai kurie tokias karteles, kad jis nenori formaliai pabaigti jam
272 reikia tik parašyt magistrinis darbas. Bakalurinį per ginymą jam iš kart pasakė, kad praktiškai
273 galima ir ta užskaityti tokio lygio, nes žmogus jaunas bet pas mus jau dirba aštuoni metai dar dar
274 nuo mokyklos. Tai vat jis sau užsidėjęs sau tokią kartelę, kad jam dar nepatinka tas magistrinis ir
275 formaliai jis neturi popieriaus, jis be aukšto ir jis galėtų dēstit pusei daktaru. Tai vat šitoj vietoj jo
276 kas, jo realios tai net neturi popieriuko.

277 I. Mh. Kadangi jus dirba nuo prie sukūrimo šios įmonės gal galite pakalbėti kažką apie patirtį vat
278 būtent formalaus mokymosi. Kaip buvo nuo įkūrimo ar visi buvo pabaigę, gal buvo
279 studijuojantys labiau, dabar gal ne. Kaip ta patirtis formavosi.

280 R. Ne pas mus vat būtent be dabar vėlgi klausimas kas tuo aukštuoju vadint jeigu bakalurą vadinti
281 aukštuoju yra šiai dienai yy viena yra su nebaigtu aukštuoju, ta prasme iš vyresnių.

282 I. Mh.

283 R. Dar tais laikais iš ketvirto penkto kurso išėjo tai realiai nebaigus, bet tai yra visiškai techninis
284 darbuotojas. Visi kiti yra su universitetiniu arba keli jaunimas ir keli dabar studijuoja, bet
285 mažiausiai bakalauro nėra. Tai formaliai visi pabaigę, nors mes tokio reikalavimo nėra, bet sakau
286 nu iš vienos pusės ir skatinam kad jeigu priimam studentą tai vienas iš reikalavimų, kad
287 neužmestų mokslo.

288 I. Kad ir pabaigtų.

289 R. Jo nes nu ir sunku suderint aišku ir reikia dirbt bet tai taip yra kad nu atidirbinėja truputį
290 formaliai, bet taip kad iškristų arba nuspręstu, kad nereikia nebuvo ne vieno atvejo tokio per tą
291 laiką.

292 I. Tai kažkuria prasme sudaromos sąlygos studijuoti, derinti?

293 R. Tai vienas dalykas jeigu jie gretimoj specialybei panaši kaip darbo jie gali naudotis ta medžiaga
294 kuria mes galim panaudot iš darbo sakykim, nu jau nekalbamt apie kompiuterius, darbo laiką ar
295 spausdinimą tai čia kalbos nėra iškart, bet ir dalis tos medžiagos kuri yra ir įmonės nuosavybė,
296 bet mes negalim. Neklientams skirta naudoti tai visada prašau.

297 I. mh. O pasėkimai moksle jie vertinami čia kažkaip? Vat atėjo studentas pabaigė bakalurą
298 sudaromos kažkokios galimybės kilti karjeros laiptai augti ir...

299 R. Vėlgi nuo popieriaus nepriklauso, ta prasme jis gali ateit antram kurse jeigu trečiam kurse matai
300 kad jis projektus gerai daro tai sudetingesnį darbą bet ne dėl to, kad jis staiga vieną dieną gavo
301 bakalurą. Mano požiūris jis nuo to proto neprieina būtent procesas. O sąlygos ten jam sesijai ar

302 kažkas tai taip sukūriam. Jeigu jis tobulėja tai tada gali tapti iš asistento projektų vadovu ir
303 kažkuo.

304 I. Vat jus kaip vadovas matote kaip jūsų įmonei darbuotojų tarpe egzistuoja toks balansas tarp jų
305 karjeros tikslu ir darbo tikslų ir formalio mokymosi tarp tu tikslų.

306 R. Nu pas mus jaunimo nedaug suprantat. Na vis tiek yra viens du tris, na keturi sakykim žmonės
307 va to studentiško.

308 I. Ką jie studijuoja?

309 R. Socialinius mokslus.

310 I. Socialinius mokslus

311 R. Socialinius, o jau vat kuria yra senesni vis tiek prieš keturiasdešimt visi baigę universitetus ten
312 jau apie mokslą kalba neina.

313 I. Mh.

314 R. Ta prasme ir formalų yra ten kažkokia arba literatūra arba arbakursai, bet dabar kad stot
315 papildomai mokytis ne.

316 I. Ar negalima sakyti kad egzistuoja panašumas tarp tų žinių kurias gauna va čia darbe būtent tie
317 žmonės keturi studijuojantys ir tarp sakykim tu formalių žinių universitete ar yra panašumas
318 kažkoks?

319 R. Taip yra. Bet jie gauna daugiau čia. Praktiškai jiems papildo. Ne tą patį, nesidubliuoja, kadangi
320 aukštuosiose mokyklose jie negauna praktinių žinių arba gauna tokias praktines bet vėlgi patis
321 žinom ir pas save žinot, kad universitete liešu tyrimams kažkokiem atlikt nelabai turi. Didesnėm
322 ir gali tik kažkokie nedideli projektus netgi iš europinių fondų vėlgi turi arba skelbt konkursą
323 kažką samdyt nes įsisavint negali praktiškai. Patys žinot.

324 I. Mh.

325 R. Tai praktiškai jeigu studentai yra įtraukiami į dalį tu projektų tai nėra visiškai tas pats kas yra
326 komerciniai rinkiniai tyrimai ir kartais netgi tai namo galva yra paruošiama apsunkina,
327 pablogina, nes jie įsivaizduoja, kad visi tyrimai yra tokie, o jeigu tau reikia padaryti 5 tūkstančių
328 sakykim namų ūkių visos Lietuvos apklausą tai universitetas niekaip napatrauks, arba studentai
329 nemokės, nes pinigų nėra. Tada tai bus arba suragatas arba truputį blefas. Tai vat jeigu jie išeina
330 pasimokę praktikos tiktai tokios tai jie atėję į realią rinką tai jiems labai sunku įsipaišyt kai jie
331 nesupranta, kam to reikia atrankos principų visokių tokių tai musiškaiai šitoj vietoj dirba kaip ir
332 balansą. Ten gauna teorijos pačiuo pinėja truputį kai kuriuo tuos tyrimus, bet paskui mato kur yra
333 problemos.

334 I. O pabaigai gal galėtumete paskyti vat šiuolaikinei darbo rinka koks yra kaip galima sakyk koks
335 yra naudingumas to formaliojo mokymo ar egzistuoja iš viso.

336 R. Ne taigi čia vienas dalykas nuo sryties aišku labai priklauso, jeigu kalbėti apie mūsų srytį bet
337 koks mokymasis yra puikus, tai šitoj vietoj yra yv niekaip negali sakyti, bet labai daug kas
338 priklauso nuo apskritai nuo švietimo sistemos būklės ir pas mus aukštojo mokslo būklė, kad vis
339 tiktai daug problemu yra pačiam aukštajam moksle programose kurios nu jos turėtu kitaip truputį
340 dirbti. Buvo bandymu kuriais tai metais buvo bandymas pritraukti prie rinkos poreikių daugiau
341 nepaimant ten teorijos, bet realiai dar ten daug ką reikia daryti nes sakau vat viena bėda jai
342 paimsim žmogų kuris ten penkis ar šešis metus tik mokėsi tarkim mokėsi nedirbo toj sryty ir
343 pabandyti jį įdėgti į dabartinę rinką nieko nebus.

344 I. Mh.

345 R. Nu 90% iš šimto nebus nieko. Reiškia praktiškai geriausia vis tik tai gaunasi kai jis jau pradeda
346 dirbt realioj situacijoj ir mokosi, nes vėlgi jei jis ateis be to formalaus jokio išsilavinimo
347 socialiniose sakykim mokslose pas mus tai čia jis neįgys teorijos nes teorijos mažai reikia.
348 Teorijos reikia pagrindimui kažkokiam bet tokio tiesioginio poreikio kad jeigu ateina jaunas
349 žmogus jis pradės dirbt tai jis prie tokių empirinių grinau dalykų prisiriš jam nebus jeigu jo
350 neskatinsi jis nesupras kame čia reikalas tai tas derinis labai gerai kad būtų tik tai reikia kad
351 vieną kartą paimt ir sutvarkyti tą aukštą mokslo sistemą nerefrmot dvidešimt metų o kažką
352 padaryt.

353 I. Nu tikėkimes kad tas pavyks nes.

354 R. Nelabai nes truputį ne tie žmonės daro.

355 I. Nu kagi ačiū jums labai už pokalbį. Aš jums linkiu sėkmės jūsų versle ir

356 R. Tai jums sėkmės o čia koks nors europinis?

357 I. Jo čia europinis. Čia iš tikrųjų penki metai vyksta.

Darbuotojas

1 I. Jeigu galima jus dabar trumpai prisistatykite ir pasakikyt kur dirbate ir tada mes tesime visą mūsų
2 apklausą.

3 R. Mh. Tai esu Saulius yyy dirbu rinkos viešosios nuomonės tirimo kompanijoje “Baltijos tyrimai”.

4 I. Mh. Ir šiuo metu, kaip suprantu studijuoiate. Jeigu galima pasakikyte ką studijuoiate irgi.

5 R. Tai yra [operos dažniau]* siciologija.

6 I. Mh. Supratau. Tai aš visų pirmą norėčiau kaip jau mes ir kalbėjom anksčiau kažkiek, kad mes
7 šiuo metu atliekam tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti mokymosį visą gyvenimą kultūrą Lietuvos
8 įmonėse, jus esate kaip ir vienas dalyvis šio tyrimo, taigi aš norėčiau užduoti tam tikrus
9 klausimus. Ir visų pirma aš norėčiau pradėti nuo bendros įmonės charakteristikos. Pirmas
10 klausimas būtų pats paprasčiausias turbūt: pagrindiniai įmonės veikla ir kaip galite ją
11 charakterizuoti, pačią įmonę ir pareigą.

12 R. Nu kaip įmonės veikla yra (paузė) ee yra rinkos viešosios nuomonės tyrimai, tai yra ee visi
13 tyrimai, kurie pakliuna būtent po šiuo pavadinimo...

14 I. Mh.

15 R. Tai yra socialiniai aa viešosios nuomonės yy bei rinkos.

16 I. O yra kažkokie pagrindinė specializacija, bet tų pačių tyrimų, ta prasme, kartais atkreip dėmesį ir
17 į nespecializacijos, tokius kaip sociologinio marketingo tyrimus ir kitus.

18 R. Ne iš esmės tai yra [...iš pirmos.....šioj srity tai yra soc tyrimai]*

19 I. Mh.

20 R. Nuo socialinių, politinių [tematikų ta prasme specializacija šitų tyrimų yra.....]*.

21 (Techniniai trūgdžiai, lauke važiavo policija su įjungtais

22 I. Gal galėtumete pasakyti nuo kada ši įmonė veikia ir kiek šiuo metu dirba darbuotojų?

23 R. Aa. Dėl darbuotojų tikslesnio skaičiaus aš manu, kad vadovė...

24 I. Mh.

25 R. ...patikslins, berots oficialiai veikia kaipo juridinis asmuo, ta prasme, firminis juridinis asmuo
26 nuo 91 ar nuo 90, vėlgi reikėtų patikslinti, nes aš neesu nuo pat pradžių čia,...

27 I. Mh.

28 R. ...su sekretore.

29 I. Tai dabar gal pereikim prie tokių tikslesnių tikslesnių klausimų, ee, ar jus galėtumete apibūdinti,
30 kaip darbuotojas, kaip jus, kaip tarkim, jei paklausčiau kokias pareigas atliekat čia, pareigas,
31 kurias atliekat čia.

32 R. Mano pareigos yra projekto vadovas.

33 I. Projekto vadovas,...

34 R. Taip.

35 I. ...tai jūsų kaip projekto vadovo vizija mane domintų apie šiuometinę jūsų įmonės verslo
36 strategiją, ar jina tokia egzistuoja? Yyy aš nenoriu išgirsti kažkokių paslapčių, bet jeigu bendrai
37 galite apibūdinti tą verslo strategiją ir ir sakykim darbuotoju atžvilgiu ir šiaip kažkokie tikslai.

38 R. Aš gal gal labiau iš tikrųjų šnekiečiau ir apie tuos darbuotojus atžvilgiu,...

39 I. Jo.

40 R. ...apie pačios veiklos strategiją galbūt su vadovę pašnekėsit, pašnekės.

41 Yy darbuotoju atžvilgiu tai yra iš esmės kompanija skatinanti lojalumą, nes didžioji dalis žmonių
42 yra praktiškai nuo įsikurimo dirba, yy įmonė skatinanti darbuotojų tobulėjimą, ta prasme yra
43 suteikamos visos salygos ee studijuoti, tęsti studijas, jas pradėti, tiek kalbant apie kažkokias
44 formalaus mokymo aspektą tiek seminarus, žodžiu prasme vat kažkoki, įsikele yra keturi ir netgi
45 netgi tai yra pasiūloma, suteikiamos tokios galimybės.

46 I. Mh.

47 R. Kažkas kažkas panašaus tai vat, tiek.

48 I. Tai aš taip suprantu jeigu yra kažkokie iššukiai dabartiniai verslo tai jus kaip darbuotojas
49 suprantate, kad siekiama tų tikslų pas jus per jūsų išsimokslinimą, per žinias, per tų žinių
50 suteikimą jums kaip darbuotojams ar ne?

51 R. Kažkuria prasme taip. Aišku tų iššukių yra įvairių. Grynai verslo lygmeny tai yra kitokie.

52 I. Jūsų atvėjis yra toks ypatingas, nes jus studijuojate tą dalyką ir dirbate tai aš manau, kad jus esate
53 šiaip [iniciatyvus]* ir darbovetė turėtų kažkaip kitaip žiūrėti į tai, kad jus studijuojate tą dalyką ir
54 dirbate čia, jiems tai pravartu irgi turėtų būti, ar ne?

55 R. Manau, kad taip.

56 I. O vat aš paminėjau iššukius kažkokius, ar jus pats kaip darbuotojas matote šššandienos iššukius
57 verslui, būtent šitai įmonei ir ir kažkaip gal jus ruošiatės jiems ar pasiruošę jau esate?

58 R. (pauzė) Kad konkrečiai kaipo darbuotojo pozicijoje tai tie iššukiai yra labai naturalūs, ta prasme,
59 visuomet yra iššukis aa padaryt gerai savo darbą, ta prasme patenkint kliento poreikius ir visą tai
60 ką su tuo susiję. Galbūt galima šnekėt, kad šiandiena aa konkurencija yra sustiprėjus, galu gale
61 krizės akivaizdu ir kažkiek gal gal rinka šiek tiek gletėja ta prasme būtent pirkimo, gal tam
62 dėmesio reikėtų daugiau skirt bet nepriklausomai nuo tu šiandienos iššukių tai yra nu bendresnis
63 tai yra požiūris.

64 I. Mh.

65 R. Į klientus kuris, kaip vėlgi tai yra funkcija, pareiga, tikslas patenkinti...

66 I. Mh..

67 R. ...patenkinti tą poreikį.

68 I. Tai aš kaip supratau nenežiūrint į tą situacija dabartinė vis dėlto jus savo veikla daugiau remiates
69 kažkokiais ilgalaikiais tikslais, ar ne? Ar jus turite savo nuolatinius klientus ar jus kažkaip
70 bandote sukurti ten kažkokią atmosferą specifinę būtent jų atžvilgiu ar ne?

71 R. Nu iš esmės taip, taip.

72 I. Yy. Man teko kalbėti su jūsų vadove, įmonės jūsų įmonės vadove telefonu ir aš kaip supratau
73 tokio skyriaus, kaip personalo ir personalo vadibininkų čio nėra...

74 R. Nėra. Atskirai nėra.

75 I. ...atskirai nėra ir ta [pigmė]* jau pasidalina tarp visus kažkai ar ne?

76 R. Mh.

77 I. Yyy. Tai nežiūrint į tai aš vis tiek norėčiau pakalbėti apie personalo vadybą, kas ją formuotų ta
78 politiką personalo vadybos ir apie įmonės mokymosi politiką norėčiau irgi pakalbėt. Tai kaip jus
79 darbuotojas matote ar jaučiate kažkokią personalo vadybos organizaciją. (pauzė). Būtent
80 organizaciją.

81 R. Iš esmės čia gana sudėtinga pasakyti, ta prasme kažkokios tokios labia konkrečiai struktūruotos
82 organizacijos, kuria ta prasme taisyklėm ir funkcijom aprašytos, galbūt iš esmės ir nėra ir tokia
83 daugiau galbūt asmeninė, priklausanti nuo vadovo. Ta prasme, kad vadovas yra ne ne ne tai kad
84 neoficialus, oficialus iš tiesų tos sryties kuratorius, ta prasme ir ir tai yra jau darbuotojo su
85 darbdaviu, vadovu santykius, ta prasme yra toks vat ryšys.

86 I. Mh.

87 R. Labiau. Šiek tiek galbūt pagal subordinaciją kuomet kažkokios sryties vadovas arba turi savo
88 šiaip tokių pavaldinių, asistentų vėlgi pradeda veikti kaip vadovas pagrindinės [lukmes]* Jų
89 motyvaciją tiek ir projekto vadovas vėlgi kažkiek tai rūpinasi investuoja savo veiklą tam, kad
90 procesas judėtų, kad žmonės tobulėtų ir kad darbas vyktų sklandžiau.

91 I. Bet perimdamas jūsų prieš tai atsakymus į klausimus pateiktus aš taip kažkaip pravesčiau
92 paralelę tarp verslo jūsų strategijos įmonės ir personalo vadybos, nes jus sakėte, kad ugdomas
93 lojalumas ir daug darbuotojų dirba nuo įmonės įkurimo. Tai ar jus nematote, kad personalo
94 vadyba jinai, kaip tokia atmosfera jau egzistuoja savaiminė šitoj įmonei? Be tų tokių formalumų.

95 R. Ttaip taip. Aš neprieštarauju iš esmės, aš sutinku su tuo kad, tokios formalios kaip ir nėra, bet
96 jinai savaime ir yra. Kažkas verčia judėti į priekį ir ir kartu mokytis, tobulėti (che) neformalioje
97 aplinkoje.

98 I. Iš pokalbio iš kitų pokalbių su kitais su kitom įmonėm su kitų įmonių darbuotojais aš supratau,
99 kad dažniausiai būna kažkokie tikslai, ee įmonės tikslai, kurie įrašomi į nuostatus, kada žmogus
100 pasirašo dokumentą kai pradeda čia dirbti, ar egzistuoja toks dokumentas šitoje įmonėje. Kur
101 surašytos pareigos, sakykime ką turėtų atlikti ir ee kažkas panašaus?

102 R. Na kaip matot yyy kiekvienu funkcijų aprašymas jis bendrąja prasme privalomas ir tokie dalykai
103 yra. Kalbant apie kažkokį tam tokį formalizuotą, vertybinį popierių, jeigu kalbant apie [tiek
104 genelizija] * vat būtent šia prasme, nežinau, iš tiesu galbūt ne. Bet apie formalius taip, taip viskas
105 yra [sinchronai] * formalizuota, ta prasme, pareigos, pareigų aprašai ir kiti dalykai.

106 I. Tai aš vis tiek dabar sakysiu personalo vadyba. Mes kalbėsime apie tai kaip kokie procesai pas jus
107 yra, kaip jus sakėte savaiminė atmosfera. Sakykime ar įmonėje nusistovėjo tos vertybės tos
108 kažkokios egzistuojančios. Tai aš sakysiu personalo vadyba jus suprasite, tai kaip pats
109 užsiminėt. Tai jūsų įmonės personalo vadybos uždaviniai ar egzistuoja tokie šiandieniniai
110 uždaviniai kažkokie. Jūsų kaip projekto vadovo kokie uždaviniai būtų personalūs vadybos
111 dirbant su kitais kolegomis.

112 R. Dirbant su kitais kolegom, tai iš esmės aa ateinant žmogui, jeigu toliau pradėkim darbinė
113 socializacija, pradinė supažindinimas [.....]* atmosfera. Tai nėra tiesiogiai, konkrečiai,
114 tarkim, mano rūpestis, bet yra gal daugiau šiek tiek atsakomynės. Daugiau daugiau aišku visą tai
115 kas yra susiję konkrečiai su pareigom, darbų perdavimu ir tam tikros kompetencijos lavinimo

116 atlikti tiems darbams kuriuos perdavė taip. Tai ir yra tas dalykas kad vėlgi yra tas dalykas
117 stengėsi, ieškai būdų kaip tai padaryti, pašnekėti su žmogum. Visa tai yra.

118 I. O sakykite reiškias va dabar vistik mes suprantam tematiką mūsų pokalbio ir ir aš norėčiau
119 pasukti personalo vadybą link tų mokymosi visą gyvenimą tiesų ir paklausti ar jusų įmonės
120 naudojasi viešosiomis personalo vadybos paslaugomis. Vieš viešosios personalo vadybos
121 paslaugos tai kažkokie kursai, kurias organizuoja mūsų savivaldybė sakykime ar tai [valstybė] *.

122 R. Ne

123 I. Neteko? O naudotis kažkokia europine parama ir ir vygdyti apmokimus darbuotojų ar kažkokių
124 gebėjimų lavinimą.

125 R. Vygdyti ar gauti?

126 I. Jo jus ar gavote ar vygdėte tuos projektus? Ar dalyvavote?

127 R. Ne iš esmės tai šiuose ne, gal kažkiek dažniau susiję su bendravimo su klientais kuomet reikia
128 ten tam tikros specifinės edukacijos, bet aš nemanau kad tai eina kalba apie tai ką mes kalbam.

129 I. Iš esmės eina. Mes galime paliesti įvairius. Mes kalbėsime apie formalų mokymąsi, bet mes
130 kalbėsime lygiai taip pat apie kursus kuriuos organizuoja įmonė. Tai jeigu

131 R. Bet čia čia...

132 I. Bet čia ne viešosios turbūt ar ne? Privačios turbūt?

133 R. Ne ne ne čia ne viešosios. Būtent kad ne viešosios.

134 I. O jus kaip projekto vadovas galėtumete pasakyti dabar kokia yra bendraja prasme mokymosi
135 svarba? Ir mokymosi svarba šitai įmonei?

136 R. Mokymosi svarba šiaip yra didelė, ir na tikrai didelė.

137 I. Šitai įmonei į į į tai kad žmogus mokosi ir lavina savo gebėjimus įgyti kažkokių žinių ir įgūdžių
138 žiūrime kaip?

139 R. Aa teigiamai, teigiamai ir sukuriama ir remiamas toks dalykas. Kaip minėjau minėjau yra
140 suteikiama galimybė iš darbdavio pusės studijuoti, ta prasme laiko dalinimo [.....]* praktiškai
141 kada darbus atlikti, bet ne ne nuo [problemos būti pagrįstam, mokytis, būti sesijos metu] *.

142 I. Egzistuoja supratimas ir suvokiama individuali situacija kiekvieno darbuotojo?

143 R. Taip.

144 I. Gerai tai ee mes kalbėjome va dabar apie viešąsias paslaugas būtent personalo vadybą. Gal
145 kažkiek palieskime formalųjį mokymą. Būtent žmogus studijuoja va dabar kalbėjome artėja
146 sesijos meta ir visą kitą ir jus kažkiek jau atsakėte į pateiktą klausimą kurį aš noriu dabar
147 užduoti, bet pakartokite dar kartą. Koks yra įmonės supratimas apie formalųjį mokymą, nes jus
148 kažkaip pradėjote apie neformalųjį mokymąsi.

149 R. Jis yra toleruojamas skatinamas, palaikomas.

150 I. Mh. Ir dabar jus kaip sakėte, kad labiau vadovė atsakis man kiek dirba darbuotojų šitoj įmonėje,
151 bet vis dėlto jus kaip projekto vadovas ar ar informuotas gal iš tos kiek jus dirbat įmonėje?
152 R. Iš esmės jau dešimt metų.
153 I. Dešimt metų. Tai vat iš tos pusės jus jūsų įmonė kokia yra jūsų įmonės formalaus mokymosi
154 patirtis? Dešimt metų, vis tiek keitėsi darbuotojai nesikeitė jie yra ir jeigu galima kiekvieno
155 individualiai jeigu apažvelkime į tą patirtį ir kaip kas keitėsi gal augtelėjo, gal kažkokias pareigas
156 įgyjo kai pabaigė universitetą kažkokį gal šiaip kaip tobulėja kaip žmogus kaip darbuotojas
157 studijuodamas.
158 R. Ne tai faktas, kad žmonės tobulėja ta prasme tiek studijuojantys tiek nestudijuojantys. [.....]*
159 tobulėja jie čionai.
160 I. Bet jeigu jie dar studijuoja.
161 R. Jeigu studijuoja tai aišku tai yra galbūt [per gausų būtų sakyti, žmogus gauna daugiau patirties
162 patirties..... auditorinių žinių aa kažkiek galbūt mažiau nu vėlgi čia]*.
163 I. Bet yra skatinami darbuotojai studijuoti vat būtent čia sociologijos srytis ir yra ta skatinimas
164 studentus sakykime studijuoti sociologiją.
165 R. Iš esmės sociologija yra prioritetas. Taip. Skatinimo prasme tokio kaip sakoma ėjimo iš paskos
166 ir sakymo tu eik tu eik tu eik tai ne. Jeigu tuos mokslus specialiai [.....]* yra įvairių mokslų
167 kratinis ir ir iš tiesų tą ta prasme tam tikros kompetencijos kitų sryčių psichologijos, ekonomikos
168 irgi sveikintinos ir labia naudingos ir reikalingos. O sociologija taip yra prioritetas ir jeigu ateina
169 žmogus ta prasme dar studijuojantis aišku jis labia skatinamas yra kad pabaigtų, susitvarkyt. Taip
170 pat kuris nusprendžia studijuoti, jam taip pat jokių kliūčių nėra. Ir ir o kalbant apie tarkim
171 išsimokslinimo reikšmę, aa kažkokiam pareigom ar kitiem kitiem dalykam iš esmės manau kad
172 bendru priemonių gal ir galima taip pasakyti, bet dažniau tai susijęsusiję su tuo, kad aiteina
173 jaunesnis žmogus kuris yra dar stidijuojantis, jis praktikos dar mažiau turi. Lygiagrečiai baigęs
174 sociologijos mokslus įgauna čia praktinės kompetencijos vat su tuo yra kažkaip didesnės
175 atsakomobybės pareiga [.....]*. Konkrečiai, kad nuo to priklausytų nežinau čia galbūt daug
176 vadovė dalykų pasakis. Aš asmeniškai nepastebiu, kad kad yra kažkoks statinis akmuo. Pabaigė
177 specialybę tai jam pasaulis yra [.....]* nemanau, kad nuo to priklausau iš tiesų vertinama yra
178 kiekvienas darbuotojas asmeniškai pagal jo kažkokią trajektoriją ta prasme gabumų žinių
179 susijusiu su visa kita kiek jisai daro.
180 I. Bet jus vat dešimt metų dirbate šitoj įmonei.
181 R. Taip.
182 I. Ir kažkada nusprendėt kad reikėtų tą žinių tos tas diplomas sakykime sociologo ar kaip ten buvo?
183 R. Na mano istorija taip tokia. Galiu pasakyti vienas iš nedaugelių kuris ateina į sociologiją
184 žinodamas jau kas tai yra. Mano galbūt ten kartos žmonės kurie atėjo dabar praktiškai 80

185 procentų ėjo šiaip nu vat įdomiai skamba. Man galbūt pasisekė, aš turėjau proga prieš tai
186 pasipraktikuot duomenų suvedimo padirbt kompanijoj ir taip aš pradėjau domėtis. Pradėjau
187 domėtis. Man nebūvo kažkokio skatinimo, tikrai nieks nesakė, kad tu eik. Man tikrai patiko
188 srytys aš jau žinodamas ka ir kaip ten. Studijavau bakalurą padariau pertraukėlę paskui
189 ekonomikos išlyginamasias studijas kaip jau magistrą vėlgi pati pati pakopa nebaigta tai
190 [.....]*

191 I. Tai dabar per tuos dešimt metų buvo kažkoks augimas profesinis?

192 R. Taip kaip ir minėjau tai iš esmės padėjo duomenų suvedimas operatoriaus darbas automatiškai
193 teko ragauti ir apklausėjo duonos. Taip palaipsniui tapau asistentu vadovo, aukštesnis darbas,
194 projekto vadovas.

195 I. Ir vis dėlto reiškias mokymasis ir studijos nebuvo visai tokie [verbalūs] *

196 R. Vėlgi aš tikrai, čia žinot galima šnekėt taip, jeigu aš nebūčiau to dalyko ėjęs studijuoti tai kažin
197 ar aš čia dar iš esmės būčiau, ar man čia būtų įdomu nes automatiškai, kaip minėjau reikia tam
198 tikros kompetencijos. Tai yra faktas. Kadangi aš kada čia dirbau buvau susidomėjęs, aš nežinau
199 kas pralenkė, ta prasme ar tai domėjimosi srytys čionai darbinė darbinė statistika kažkiek labiau
200 užbiego į priekį ar žinios universitete, čia ginčytinas dalykas. Bet iš esmės galima sakyti, aišku kad
201 iš dalies sąlygotų, ta prasme ta pozicija ir bendrai mano dabartinė vieta šioje kompanijoje yra
202 sąlygota tuo kad aš studijavau.

203 I. O yra tokių panašių istorijų?

204 R. Įmonėje?

205 I. Vat šitoj įmonėje tokių panašių jūsų istorija ar čia..

206 R. Ne čia dažniau ateina žmonės jau su kažkokiu pradiniu pačiuipinėjimu tai yra universitete ar
207 kitų kursų ar jis ten.

208 I. Mh. Mh mh mh. (pauzė) Apie patirtį pakalbėjom. Politika įmonės, formalaus mokymosi politika.

209 R. Iš tikrųjų nėra, ta prasme politika yra susiję su tam tikrais formalizuotais dalykais. Aš tokiu
210 nežinau, neformalūs ar tokie yra.

211 I. Čia kaip ir personalo vadybos tai tas ir galima sakyti ir apie personalo.

212 R. Yra skatinama, kad formalizuotume vieno dvieju kurso diplomą tu gausi arba tu darysi ta ir tą
213 tokių dalykų nėra.

214 I. Nėra. O darbinių pasiekimų motyvacijos kažkokie programa sakykime ee kaip kad siektų
215 geresnių rezultatų, ar pateikęs tam tikrų rezultatų tu motyvuojamas ar skatinimas ar yra kažkas?

216 R. Čia žinokit ir čia vėl yra labai individualus dalykas. Formaliai to dalyko nėra. Bendraujant
217 gilinamasi į kiekvieną iš žmonių randa tuos praktinius aspektus.

218 I. Gan demokratiškai labai detaliai į jūsų situaciją žiūrima ar ne. O formalaus mokymosi pasekimo
219 vertinimas? Mes kažkiek kalbėjom vėlgi dėl ryšio. Nepabaigėt jus magistro, bakalurą gavot,
220 magistro ne, ar kokia čia jūsų situacija, jūsų situacija šitoj įmonei, jūsų kažkokia?
221 R. Žinokit labai yra sunku pasakyti iš esmės kaip ir minėjau keičiasi nėra taip, kad keičia tiesiogiai,
222 kad yra vat...
223 I. Nu sakykim kad yra vat atliginimo prasme, jus dabar turėsit magistro laipsnį. Ar keisis...
224 R. Vien vien nuo to nekeis atliginimo ta prasme vien dėl to kad tarkim... aš žinau kad nėra taip kad
225 žmonės... žinot darbuotojams tenka susidurti ir su pažįstamais ir šiaip įvairiuose srytyse ateina
226 su tokia motyvacija kur yra mažtelis turi gauti tiek gaunu ten tą turi mokėti vat tiek.
227 I. Čia valstybės įmonėse ane?
228 R. Žinokit ne yra ir verslo. Nes ateina, žinokit ateina žmonės su tam tikrom ambicijom vidinėm
229 užprogramotom. Ir faktas kuo jaunesnis žmogus tuo didesnės ambicijos, bet čia ne tai kad
230 amžiaus reikalas, čia kartų kohortų amžiaus skirtumai eina. Tai vat kuo jaunesni tuo didesnėm
231 ambicijom ir vat yra tarsi kažkodėl labai formaliai žiūri vat vieną dieną man įteikė diplomą per
232 mėnesį turėtų pakilti alga. Nėra čia mūsų įmonei.
233 I. Jūsų įmonei kaip supratau egzistuoja ir kažkokios augimo perspektyvos profesinės bet visa
234 istorija formuojasi būtent įmonėje.
235 R. Taip.
236 I. Tu gali mokytis tu gali gauti žinias beabėjo tu tau bus geriau darbe savo darbe bet čia jus einat
237 savo keliu ar ne dešimt metų jus ėjot nuo ten kažkokio taško iki dabartinės padietės ar ne ir jūsų
238 rekomendacijos aš taip suprantu turite savo darbe šiandieniniame susiformavot [.....]* Čia vėlgi
239 gali pasikartoti kažkokie dalykai, bet ar jus mes kalbam nuolat apie tą patį formuluoties klausimų
240 gal keičiasi kažkiek. Jeigu mes imsime pačią darbovietę kaip mes galim pasakyt ar egzistuoja
241 kažkoks ryšys tarp jeigu ir buvo sakėt kad buvo kažkokie mokymai darbovietėje, egzistuoja
242 kažkokie. Dabar jūsų personaliai klausiu ar egzistuoja dabrovietės mokymų ryšys su formaliojo
243 mokytis jūsų asmeninių.
244 R. Nelabai supratau klausimą darbovietės ryšys mokymo su formalioju mokymu.
245 I. Jo. Ar jūsų dabartinės studijos paskutinės kurias jus gaunate tenai juos kažkaip ar egzistuoja
246 ryšys tarp tų žinių kurias jus gaunate čia apmokymų būdu apmokymu metu.
247 R. Mmm kas yra ryšys ar jos.
248 I. Ar siejasi, panašios.
249 R. Kažkiek taip, tiktai vėlgi čia jos ir labiau praktinės. Kalbant apie formalųjį mokymąsi
250 universitete, ten yra labiau teorinis lygmuo, čia ką gaunu labiau praktiniai dalykai.
251 I. Dar kaip jus gaunat gali būti toks klausimas balansas tarp formalaus mokymosį individualių
252 karjeros tikslų ar tai savo.

- 253 R. Man asmeniškai ne.
- 254 I. (pauzė) ir apie naudingumą įvertimą mes jau kažkiek kalbėjom tai ačiū jums už pokalbį.
- 255 Kažkokią jus nupiešėt paveikslą tokį šioкі tokį ir tikiuosi mums pravers visa šita tos visos žinios
- 256 mūsų galutiniam kažkokiam dokumente. Ačiū jums.
- 257 R. Nėra už ką.
- 258 [Jeigu yra žvaigždutė * reiškia nelabai aiškiai kalba, negirdisi ir nesu tikra, kad tikrai toks žodis.]

ATVEJIS 3

Vadovas

- 1 I: Laba diena, mano vardas Dimitrijus Čaiko. Aš atlieku sociologinę apklausą. Jos tikslas yra
- 2 išsiaiškinti įmonių vadovų požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą, darbuotojo mokymąsi visą
- 3 gyvenimą. Tai yra sudėtinė dalis projekto, kuris vadinasi „Mokymasis visą gyvenimą 2010“. Aš
- 4 esu paruošęs čia keletą klausimų laisva forma ir norėčiau kad Jūs atsakytumėte į juos. Ar
- 5 sutinkate?
- 6 R: Taip.
- 7 I: Tai visų pirma aš norėčiau pradėti nuo bendros suminės charakteristikos ir būtų labai puiku, jeigu
- 8 jūs pasakytumėte, kokia yra pagrindinė įmonės veikla ir kaip Jūs galėtumėte charakterizuoti
- 9 pačią įmonę ir veiklą?
- 10 R: Mes esame viešbutis, tai yra trisdešimt du kambariai ir septyniolika butų, kurios nuomojame.
- 11 Mūsų veikla yra apgyvendinti užsienio klientus Lietuvoje ir taip pat kurie atvyksta ilgesniam
- 12 laikotarpiui negu vienai dienai ir turi pasirašę sutartį su kompanijomis. Mes nuomojame jiems
- 13 butus ilgesniam laikotarpiui, t.y. nuo trijų mėnesių, pusei metų, metams, keturiems metams.
- 14 I: Mhm. Tai pagrindinė įmonės veikla yra būtent viešbučių kambarių nuoma klientams.
- 15 R: Taip.
- 16 I: Ar egzistuoja kažkokia specifinė, speciali jūsų viešbučio verslo strategija?
- 17 R: Ne.
- 18 I: Neegzistuoja tokios? Ar galėtumėte Jūs kažkiek pažvelgti iš šalies į būtent įmonės veiklą, į pačią
- 19 įmonę ir pasakyti ar egzistuoja dabar egzistuoja kažkokie iššūkiai Jūsų verslui ir ar Jūs esate
- 20 pasiruošę jiems?
- 21 R: taip, mes turime ateities planų, kuriuos bandome įgyvendinti ir stengiamės būti kuo geresni ir
- 22 turime savo iššūkius, kurių nenorėčiau labiau platinti, kol nesame tikri tuom.
- 23 I: Gerai. Gal Jūs leistumėte mums pakalbėti apie personalo vadybą ir įmonės mokymosi politiką.
- 24 Tai mano pirmas klausimas būtų toks: Ar personalo vadybos.. ar egzistuoja tokia personalo
- 25 vadybos organizacija ir kokie yra tie pagrindiniai procesai?

26 R: Mes savo darbuotojus stengiamės siūsti į mokymus, esant galimybei, t.y. kursai būtent susiję su
27 minėtu aptarnavimu, su kompiuteriais, pokalbiai telefonu, kaip elgtis. Ir taip pat jeigu galima tai
28 pasikviečiam pas save į įmonę, į vidų dėstytojus, kurie galėtų labiau papasakoti apie naujoves ir
29 panašiai.

30 I: Jūsų nuomone kokie yra būtent Jūsų organizacijos personalo vadybos uždaviniai?

31 R: Mūsų uždaviniai, t.y. kad svečiai, kurie atvyksta jaustūsi kaip namie ir kad išvykę būtų
32 patenkinti ir norėtų grįžti.

33 I: Tai to pasekoje jūs norite apmokyti personalą, kad jie sugebėtų turėti tuos įgūdžius.

34 R: Taip.

35 I: Mano trečias klausimas susijęs su personalo vadyba, būtų toks: Kokia yra personalo vadybos
36 strategija? Ir aš norėčiau, kad Jūs į tą strategiją pažiūrėtumėte labiau iš tos pusės, ar Jūs
37 naudojate viešosiomis personalo vadybos paslaugomis, ar ne. Viešosios personalo vadybos
38 paslaugos tai yra tos paslaugos, kurios iš dalies yra finansuojamos valstybės ar tai kažkokių
39 organizacijų ne pelno siekiančių.

40 R: Taip, kodėl gi ne.

41 I: Ar Jums yra žinoma sąvoka – formalusis mokimasis?

42 R: Tai taip. Universitetai, mokymosi institucijos.

43 I: Tai vat aš dabar norėčiau pakalbėti apie formalųjį mokymąsi personalo vadyboje, Jūsų įmonėje.
44 Ir pirmasis klausimas būtų: Koks egzistuoja Jūsų įmonės supratimas apie formalųjį mokymąsi?

45 R: Tai yra labai svarbus dalykas. Ta prasme jeigu vis tiek yra atsižvelgiama į tai ką yra išmokęs,
46 kur jisai mokėsi ir kokią specialybę baigęs, nes žinokit tas žmogus yra toje srityje daug
47 protingesnis ir daugiau turi žinių ir gebėjimų.

48 I: O iš esmės jūsų darbuotojai dabartiniai, kurie dirba būtent toj aptarnavimo srity, ar jie mokosi
49 būtent pagal tą specialybę?

50 R: Kai kurie ne, bet visi yra studijuojantys, kiti yra baigę. Kambarinės pavyzdžiui yra baigusios
51 kambarių tvarkymo kursus, kaip elgtis ir anglų kalbos žinios. O recepcijos darbuotojai taip pat
52 anglų kalbos yra baigę. Ir kuriose vietose jie neturi įgūdžių, mes juos stengiamės nusiųsti į
53 atitinkamus mokymus.

54 I: O sakėte, kad kambarinės baigė specialius kursus. Ar tie kursai buvo organizuoti valstybės ar
55 kažkokios konkrečios įstaigos?

56 R: Konkrečios įstaigos.

57 I: Ar galėtumėte ją paminėti?

58 R: E... nelabai. (pauzė)

59 I: O sakykite dabar..

60 R: Tuoį pasakysiu. (pauzė) Tai būtų Vilniaus Žirmūnų darbo rinkos mokymo centras.

61 I: Mokymo centras. Ar jūs su ta įstaiga bendradarbiavote kažkokiu būdu?

62 R: Taip, mes bendradarbiaujame.

63 I: Ir kaip?

64 R: Pas juos susirenka grupės, kurios nori pavyzdžiui būti kambarinėm arba recepcijos darbuotojais,

65 jie lanko kursus, tada jiems yra mėnesio praktika, ir kurią turi atlikti bet kuriam viešbuty, su

66 kuria yra pasirašę būtent mokymo centras. Ir tada ateina kambarinės pas mus į viešbutį, jos

67 atlieka praktiką. Jos kartu vaikšto su mūsų kambarinėm. Jas apmoko, pamato tą visą tikrą darbą

68 ir jeigu mes matome, kad tai yra geras darbuotojas ir perspektyvus darbuotojas, tai mes jį mielai

69 priimame į darbą.

70 I: Priimate į darbą. O sakykite, jau iš dirbančiųjų kambarinių, ar tai kito personalo ar yra siunčiami

71 sakykime į tą patį mokymo centrą pakelti savo kvalifikaciją, o gal yra kažkokia egzistuoja

72 kitokia organizacija, kurioje siunčiami kelti savo kvalifikaciją?

73 R: Būtent dėl kambarinių, tai ne, nesiunčiame.

74 I: Sakykite, o kažkiek pakalbėjom apie patirtį neformalaus mokymosi įmonėje, gal Jūs galėtumėte..

75 *(skamba telefonas)* Atsiprašau.

76 I: Ar Jūs galėtumėte paminėti kažkokią konkrečią patirtį Jūsų įmonėje, formalaus mokymosi patirtį.

77 Iš Jūsų darbuotojų gal kažkas pakėlė kvalifikaciją, ar tai išdirbęs Jūsų įmonėje kažkiek tai metų

78 ir mokydamasis, jis pasikeitė pats kaip asmenybė, kaip darbuotojas. Ar egzistuoja tokia kažkokia

79 speciali patirtis?

80 R: Nu galiu apie savo patirtį papasakoti.

81 I: Labai būtų puiku.

82 R: Dirbau recepcijos darbuotoja. Tiesiog po to lankiau kursus, dirbau ir darbdaviai pamatė, įvertino

83 mano darbo įgūdžius, pakėlė aukštesnėmis pareigomis, tai į vyr. administratorę, o dabar jau ir į

84 viešbučio direktorės.

85 I: O ar tai reiškia, kad Jūsų formalus mokymasis kažkokioje organizacijoje turėjo kažkokios įtakos

86 Jūsų kilimo karjeros laiptais?

87 R: Taip visą laiką mokytis niekada nevėlu yra. Ir visą laiką reikėtų ir nesvarbu kad tau ar dvidešimt

88 metų ar keturiasdešimt.

89 I: Be abejo kažkas aš tikiu įmonėje organizuoja formalaus mokymosi politiką. Ane? Ir gal Jūs

90 galėtumėte kažką paminėti būtent apie tą organizavimą įmonėje. Kas yra atsakingas, kaip ta

91 organizacija vyksta, gal yra kažkokių specifinių momentų?

92 R: Ne, nėra.

93 I: Nu bet iš esmės egzistuoja kažkoks darbuotojas, atsakingas už personalą?

94 R: Taip yra.

95 I: Yra. Tai reiškiasi tas žmogus ir stengiasi formuoti kažkiek, kažkiek ar stengiasi formuoti tą
96 politiką, aš taip tikiu. Ar ne?

97 R: Taip.

98 I: Tai jeigu būtų galima aš tada paimsiu pas tą asmenį greitu laiku interviu ir mes galėsime
99 išsiaiškinti tą požiūrį į politikos formavimą. Ir dar vienas klausimas būtų susijęs su pasiekimais.
100 Kokie yra būtent darbuotojų formalaus mokymosi pasiekimai įmonėje? Tai Jūs paminėjote savo
101 pavyzdį, gal yra dar kažkokie kiti pavyzdžiai, kiti atvejai?

102 R: Taip yra pavyzdžiui, dirba recepcijos darbuotojas.. jisai dirba, įgavo įgūdžių bendravimo anglų
103 kalbos, jisai išvažiavo į užsienį, užsieny taip pat dirbo viešbutyje ir kaip būna, kad emigruoja
104 lietuvaičiai negauna iškarto recepcijos darbuotojo, nes tai yra labai sunkus darbas, ir ne tai kad
105 sunkus, bet tai svarbiausia yra anglų kalba su kuria reikėtų kalbėti. Ir jau čia įdirbęs, įgudęs jau
106 užsieny reaguoja į tą žmogų visai kitaip. Yra į gerą pusę.

107 I: Mhm.

108 R: Kad va jisai dirbo vat tame ir tame viešbutyje, jisai ten turi kambarių tiek ir tiek ir tu gali ateiti
109 pas mus dirbti.

110 I: Puiku, puiku. Gal galėtumėte pasakyti, koks yra ryšys tarp formalaus mokymosi ir darbovietės,
111 pačios darbovietės ir darbovietės mokymų? Ar egzistuoja toks ryšys? Ar Jūs galėtumėte
112 pasakyti, kad tai kad žmogus studijuoja toj ar toj institucijoje, turi kažkokį ryšį su pačiu darbu, su
113 pačia darbovieta ir su darbovietės organizuojamais mokymais?

114 R: Nu aš dar kartą pasikartosiu, viskas ką mokomės yra gerai ir jeigu jis mokosi formaliame dar
115 papildomai išgirsti ir gauti žinių iš darbovietėj yra irgi labai gerai.

116 I: Mhm. O gal galėtumėte pasakyti koks yra balansas tarp formalaus mokymosi ir individualių
117 karjeros tikslų ir įmonės darbuotojų komandos?

118 R: Ne, negalėčiau pasakyti.

119 I: Tada gal būtų paskutinis klausimas. Kaip įmonė įvertina formalaus mokymosi naudingumą
120 darbuotojams?

121 R: Mes labai gerai vertiname.

122 I: Bet yra kažkokie, reiškias kažkoks specifinis požiūris būtent į tai kad mokosi darbuotojai. Ir
123 pagal tai įmonė gali vertinti ar tobulėja darbuotojas, ar ne.

124 R: Taip, visą laiką. Nu sakau mokymas yra labai geras dalykas, ir visai kitaip žiūrima į žmogų ir iš
125 bendravimo tu matai, kad tai yra protingas ir komunikabilus žmogus.

126 I: Tai ką gi, ačiū Jums už pokalbį. Jums leidus aš dar susitiksiu su personalo vadybininke bei vienu
127 iš Jūsų darbuotojų, kuris šiuo metu mokosi.

128 R: Gerai.

129 I: Ačiū Jums.

130 R: Prašom.

131

Darbuotojas

1 I: Tai ką gi, mano vardas yra Ditimrijus Čaiko. Aš čia atstovauju Mykolo Romerio universitetą,
2 šiuo metu mes vykdom tokį tyrimą, kurio tikslas įvertinti mokymosi visą gyvenimą procesą
3 įmonėse. Mes apklausinėjam kaip ir Jūsų tiesioginius vadovus, taip ir Jus ir norime sužinoti koks
4 gi egzistuoja balansas ir požiūris, ir kokie yra mokymosi visą gyvenimą kultūra Jūsų įmonėje.
5 Tai ar suprantamas mūsų susitikimo tikslas Jums?

6 R: Taip aišku.

7 I: Tai Jūs gal irgi trumpai prisistatykite ir kokias pareigas atliekate, tada kaip įmonė vadinasi ir mes
8 tada pradėsime pokalbį.

9 R: Aš esu Rūta Šeškevičiūtė. Esu „Barbacan palace“ viešbučio administratorė, kuris priklauso
10 „UAB Centro klubui“.

11 I: Supratau. Tai nors jau yra žinoma mums ir bendra įmonės charakteristika, vis tik aš norėčiau kad
12 ir Jūs iš savo pusės pakalbėtumėte, kažkiek apie šią įmonę, kaip ir sakėte „UAB Centro klubas“.
13 Viešbutis, tai kokia jūsų įmonės pagrindinė veikla ir kaip Jūs galėtumėte ją charakterizuoti?

14 R: Pačio „Centro klubo“ ar „Barbaran palace“?

15 I: čio veikla pagrindinė yra žmonių apgyvendinimas. Aš konkrečiai užsiimu jų priėmimu, visu
16 apgyvendinimo organizavimu, informacija ir šiek tiek dokumentacija.

17 I: Čia pagrindinė Jūsų veikla?

18 R: Mhm.

19 I: Ar yra kažkokių papildomų darbų kuriuos atliekate čia ir ar papildomas paslaugas teikia Jūsų
20 darbovietė tuo pačiu? Ar tiktai apgyvendinimas būtent?

21 R: Taip pat įmonė turi šalia esančias įmones, kurios padeda taip pat teikti paslaugas. Tai boulingas,
22 restoranas ir baras, bet tai nėra tiesioginiai mūsų įmonės kažkokios kompanijos. Daugiau viskas.

23 I: Dabar gal turbūt norėčiau pakalbėti apie „Centro klubo“ verslo strategiją. Ar egzistuoja kažkokia
24 speciali, organizuota veikla, būtent kaip strategija?

25 R: Tokio kaip strateginio plano man neteko matyti.

26 I: Neteko Jums matyti. O..

27 R: Tikslai. Aš esu supažindinta su tikslais, siekiais firmos ir ilgalaikiais, bet kažkokios tikslios
28 taktinių plano veiksmų nėra nei strategijos, nei vizijos, nei tokių...

29 I: Jūs jos neįvykdot tos strateginiai...nei...

30 R: Tiesiog žinau tikslus.

31 I: O Jūsų požiūriu egzistuoja kažkokie dabartiniai iššūkiai? Ir ar jiems ruošiamasi, būtent šioje
32 įmonėje? Iššūkiai verslui šitam.

33 R: Ruošiamasi plėtimuisi daugiau, apimtis didinti, kitiems metams ruošiamasi, kad žinant, kad
34 Vilnius kultūros sostinė. Tiesiog plečiant tą visą tą svečių, na ypač nuolatinių ratą.

35 I: Mhm. Tada taip. Ačiū Jums už tą charakteristiką, kurią Jūs pateikėt ir turbūt pereisim prie tų
36 tiesioginių klausimų, kurie mus domina. Tai yra būtent personalo vadyba šioje įmonėje. Ir
37 pirmas toks klausimas arba mūsų diskusijos gairė būtų.. e.. skambėtų taip. Personalo vadybos
38 organizacija. Jūs turbūt turite kažkokį tiesioginį savo vadovą, kuris atsakingas už tą
39 organizavimą Jūsų darbo. Ir tai vat kokia ta organizacija, kaip ją galėtumėte aptarti? Ir kaip,
40 kokie procesai vyksta organizuojant tą vadybą?

41 R: Tai mano tiesioginis, kaip ir vyriausiasis yra vyriausias administratorius, tai jis atlieka kontrolės
42 funkciją, taip pat prie pačio proceso prisideda, prie planavimo. *(pauze)* Ir viskas.

43 I: Mhm. Ir aš taip tikiu, kad toje organizacijoje vis dėlto yra kažkokie uždaviniai. Ar Jums jie žinomi,
44 ar tai kažkaip nuošaly ir...?

45 R: Uždaviniai yra labai aiškūs: kad kuo daugiau klientų už didesnę kainą.

46 I: Aha. O dabar reiškiams uždaviniai tokie būtų, tai reiškiams kažkur ten toje vietoje ir strategija
47 plėtojasi ir.. Ir tada domintų, vat personalo vadybos strategija. Ir plėtojant tą strategiją personalo
48 vadybos arba ją lavinant, ar naudojasi Jūsų įmonė viešosiomis personalo vadybos paslaugomis?
49 Tai yra apmokymo programomis ir taip...

50 R: Taip, man, kaip dirbant tris mėnesius, teko su vienais tik apmokymais susidurti, tai dabar tiksliai
51 neprisimenu: su sveikata visa, ir švara, ir higiena.

52 I: Su tokiais apmokymais teko susidurti?

53 R: taip, buvome apmokyti visas personalas, kaip apie konkrečiai visą higieną viešbučiuose,
54 sveikatą, pirmąją pagalbą, kaip ją suteikti, nes su žmonėmis dirbam, tai reikia žinoti.

55 I: Bet čia reiškiams šitie apmokymai.. Ar jie buvo pasirinkti kaip, kaip, kaip... kaip priemonė
56 padidinti sakykime verslo našumą, ar jie tiesiog, viešbutis yra įpareigotas sudalyvauti tokiuose
57 mokymuose, nes Jūs dirbate tiesiogiai su klientais.

58 R: Nebuvo įpareigotas, tai buvo pačio viešbučio iniciatyva. Tiesiog plėtimui visam visų žinių.

59 I: Tai tada sekantis klausimas iškyla. Ar Jums žinomi kažkokie gal artėjantys mokymai? Ar jie
60 planuoti yra? Ar teko girdėti?

61 R: Ne, nežinau nieko.

62 I: Nieko negirdėjot, ane? Tai vis dėlto tos tomis... Bet čia buvo organizuotas valstybės tie
63 apmokymai? Kažkiek finansuoti jos? Finansuoti valstybės ar čia buvo toks privatus... privatus
64 apmokymas toks? ...ar nežinot?

65 R: Nežinau.

66 I: Nežinot. Tai tada pasakykit man mokymosi kokia yra svarba šitoje įmonėje, vat būtent va tu
67 viešųjų sakykime, ar neviešųjų. Kaip žiūrima į mokymosi svarbą, Jūsų sakykime...?

68 R: Mano požiūris ar įmonės?

69 I: Jūs išreiškite savo požiūrį į tai, kaip šitoj įmonėj yra.

70 R: Apmokymai..

71 I: Mokymų svarba, šitoj įmonėj.

72 R: Tai yra labai svarbu žinoti, kaip elgtis su klientais, tam tikri psichologiniai dalykai. O daugiau
73 apmokymų kaip ir nebuvo, tiesiog iš savo noro plėst akiratį tokiais dalykais domėjausi ir juos
74 žinau, tą visą psichologiją.

75 I: Tai tada reiškias tai, kad mes šitoj vietoj atrandam tiesiog Jūsų iniciatyvą?

76 R: Tai yra mano iniciatyva...

77 I: Kad jūs galėtumėte pasiekti kažkokių geresnių rezultatų ir apie Jus kad būtų klientų atsiliepimai
78 geresni? Jūs manote...

79 R: Tiesiog tai yra konfliktų situacijos valdymas pats, kaip reikia elgtis...

80 I: Bet Jūs pati semiatės tų žinių?

81 R: Konflikto atveju. Tai yra mano, jo.

82 I: O kad įmonė?

83 R: Kažkiek yra žinių suteikus, bet neviską.

84 I: Jūs pati studijuojate, kaip aš suprantu?

85 R: Taip.

86 I: Ir būtent turbūt iš tų bendrųjų dalykų, kurie yra dėstomi universitete Jūs semiatės tos
87 psichologijos, ar ne?

88 R: Kažkiek taip, bet didžioji dalis ne.

89 I: Didžioji dalis ne. Tai vat pradėjom pokalbį apie universitetą, tai čia ir liečia tą formalųjį
90 mokymąsi. Ir sakykite, koks yra įmonės supratimas apie formalųjį mokymąsi?

91 R: Mano..

92 I: Ar šiaip supranta Jūsų tiesioginiai vadovai, kas yra formalusis mokymasis visų pirma. Ir tada, ką
93 jie galvoja apie tai, apie tai kad Jūs sakykime kaip darbuotojas studijuojate?

94 R: Jie labai už. Jie skatina tai ir jie reikalauja, kad mes mokytumėmės kažkur, kad įgytume žinių. Ir
95 jie visą laiką padės šiuo atveju, jeigu tai kertasi...

96 I: Tai vis dėlto yra skatinama?

97 R: Taip, tai yra tikrai skatinama. Ir jeigu pradeda kirstis mokslai su darbu, tai visą laiką padės, ir
98 dėl to problemos...

99 I: Priimama Jūsų pozicija?

100 R: Taip.

101 I: Bet sakykite dabar. Ar, o ką Jūs būtent studijujete?

102 R: Aš studijuju Vilniaus Gedimino technikos universitete, transporto inžinerinę ekonomiką...

103 I: Kiek yra susiję Jūsų mokslai su dabartinėmis pareigomis?

104 R: Tik tiek, kad tai mano yra vadybinis mokslas, na o kažkiek tai bendravimas ir visa ta...

105 I: Vadybos čia galima atrasti bet kur, kaip ir Jūsų specialybėje.

106 R: Tiesiog pakraipa mano yra kitokia, bet vadyba, jiniai visur yra tokia...

107 I: Nors Jūs čia dirbate tris mėnesius, gal Jūs galėtumėte pasakyti... čia aš taip manau yra tokia kaita

108 nemaža ir kiek man teko susipažinti kalbant su Jūsų direktore įmonės, jiniai sako, kad kaita yra

109 nemaža šitoj įmonėj, ane? Tai tokių kaip Jūs... taip galima pasakyti, tai yra vos ne senas

110 darbuotojas, jeigu trys mėnesiai jau yra.

111 R: Na man pačiai kaitos mažai teko matyti.

112 I: kaitos mažai teko matyti?

113 R: Taip.

114 I: Kodėl aš klausiu. Man būtų įdomu, ar Jūs žinote apie tą patirtį formalaus mokymosi? Vat prieš

115 Jus buvę darbuotojai, ar jiems.. ar jie studijavo, sakykime.

116 R: Taip.

117 I: Ir ar jų studijos, jų formalųjį mokymąsi irgi taip pozityviai buvo žiūrima?

118 R: Taip, kiek aš žinau taip. Kiek teko matyti iš šono, tai taip pat kaip su manim.

119 I: Mhm. Ir mes jau palietėm tą temą, bet aš vis dėlto linkęs užduoti tą klausimą, kaip reškias... Jūs

120 sakėt, Jūs minėjot, kad padeda įmonė, palankiai žiūri į tai kad Jūs studijujete ir dalyvaujate

121 formaliajam mokyme. Bet yra specifiniai dalykai, kaip yra organizuojamas, organizuojama ta

122 politika formalaus mokymosi įmonėje. Tai yra kaip sakykime padedama Jums, Jūs sakėte, kad

123 jeigu ten kertasi mokymai su darbu...

124 R: Kokios konkrečios priemonės?

125 I: Nu taip, gal jos egzistuoja kažkokios taip.

126 R: Mes patys renkamės tvarkaraščius kada norim dirbti.

127 I: Mhm.

128 R: Kad tai mums nesikirstu su pačiom svarbiausiom paskaitom. Išleidžia į paskaitas, padirba už

129 mus.

130 I: O kas išleidžia?

131 R: Vyriausioji administratorė.

132 I: tai tiesiogiai padeda jūsų vadovas, pakeičia, leidžia nueiti.

133 R: Keliom valandom visą laiką.

134 I: Keliom valandom. Mhm mhm. O dabar pakalbėkime apie formalaus mokymosi pasiekimų

135 įvertinimą. Jūs turite, Jūs pasiekėte kažkokius rezultatus universitete. Jau kalbėjom apie tai, kad

136 Jus išleidžia, sakykime, kad Jums taip neformaliai leidžiama apsikeisti tenai, ir ir ir ir taip toliau.
137 Ir aš tikiu tokiu būdu galima pasiekti gerus rezultatus universitete, ir jeigu mes teoriškai
138 pažvelgtumėm į tai, gal tai yra ir realybė tiesa, kaip keistūsi įmonės požiūris į Jus, kaip į tą
139 žmogų, kuris pasiekė būtent universitete gerus rezultatus.
140 R: Nežinau dar, pati tokių ryškių pasiekimų nepadariau, kad žinočiau.
141 I: O iš patirties, kurie prieš Jus buvusių darbuotojų neteko girdėti apie tai?
142 R: Teiraujas kaip mokslai, bet konkrečiai, tokių pasiekimų ryškių nebuvo, kad...
143 I: Sakykim realiai tokių priemonių, kaip algos padidinimas, ar ten premijos išmokėjimas, ar ten...
144 R: Neteko girdėti.
145 I: O apie tai, kad ten sakykime, e... Tai kad buvo suteiktas kažkoks laipsnis išsimokslinimo ir tai
146 padėjo kilti karjeros laiptais, ar buvo girdėta apie tai?
147 R: Negirdėta.
148 I: Supratau. Dabar pereikime prie kitos dalies. Tai... Pakalbėkime apie tai, kaip pati darbovietė
149 organizuoja apmokymus Jums. Ir šiuo atveju aš norėčiau užduoti tokį klausimą. Koks egzistuoja
150 ryšys tarp darbovietės mokymų ir formalaus mokymosi? Iš esmės, jeigu Jūs jau minėjot, buvo
151 organizuoti tam tikri mokymai, apmokymai, ar jie kažkuria dalimi susiję su Jūsų studijomis?
152 R: Ne.
153 I: Ar, jeigu sakykime ir būtų organizuojami, tokie kažkokie apmokymai, ar gal buvo kažkokia
154 kalba, gal kaip tik organizuojama, ar jie kažkiek sietūsi su Jūsų studijomis?
155 R: Su mano konkrečiai?
156 I: Taip, su Jūsų konkrečiai studijomis.
157 R: Galėtų sietis.
158 I: Kažkuria dalimi galėtų sietis?
159 R: Taip, be abejo. Čia šitie apmokymai daugiau ne prie studijų taikomi, o prie gyvenimo šiaip.
160 I: Prie darbo vietos?
161 R: Prie darbovietės, prie šiaip bendro supratimo.
162 I: tai galima kažkur aryti prielaidą, kiek darbovietė turi tų tokių bendrų sąlyčio taškų su Jūsų
163 profesija, taip ir tie apmokymai turėtų tiek tų taškų.
164 R: Taip.
165 I: O koks yra įmonės požiūris į patį formalaus mokymosi procesą? Ar kartais tas, kad Jus išleidžia
166 dviem valandom, ar tai kad Jums leidžiama apsikeisti, nesulaukia kažkokių neigiamų, iš
167 kažkurios grandies įmonės, atsiliepimų?
168 R: Neteko.
169 I: Neteko girdėti. Mhm... Dabar pabandykime atrasti tą balansą tarp, Jūsų įmonėje, ir aš norėčiau
170 Jūsų požiūrį išgirst. Pabandykime surasti balansą tarp formalaus mokymosi ir tokių dalykų kaip

- 171 individualieji karjeros tikslai ir įmonės darbuotojų komanda. Ar egzistuoja balansas iš esmės? Ar
172 egzistuoja kažkoks ryšys tarp šitų trijų dalių?
- 173 R: Komandos, formalus mokymo ir...
- 174 I: Ir karjeros tikslų.
- 175 R: Komanda ir karjeros tikslai?
- 176 I: Jo. Komandos tikslai, kaip įmonės darbuotojų komandos ir reiškias karjeros Jūsų asmeninės,
177 karjeros šitoje įmonėje tikslai, ir vt čia stovi formalus mokymasis. Egzistuoja kažkoks balansas?
178 *(pauzė)*
- 179 R: Net nežinau. *(pauzė)* Mano karjeros tikslai tai nesisieja su mano formaliu mokymu šiaip...
- 180 I: Ta prasme jūsų karjeros tikslai šioje įmonėje nesisieja su Jūsų...
- 181 R: Formaliu.
- 182 I: Formaliu mokymu. Aha, nu tai kažkaip ir balanso tada nėra iš esmės.
- 183 R: Nėra.
- 184 I: O darbuotojų komanda sakykim čia stovi, šitoj vietoj, dar kaip trečias?
- 185 R: Ar jinai siejasi?
- 186 I: O čia karjeros tikslų Jūs neturite? Lieka formalus mokymasis ir komandos tikslai.
- 187 R: Komandos tai visąlaik tikslą stengiesi įvykdyti.
- 188 I: Gerai, tai ką gi... prieš užbaigdamas mūsų pokalbį aš norėčiau užduoti paskutinį tokį klausimą.
189 Koks egzistuoja Jūsų įmonėje, šitoje įmonėje, formalus mokymosi naudingumo įvertinimas?
190 Kažkiek jau minėjom, kažkiek kalbėjom, konkrečiau dabar. Jeigu įvertinama, tai koks, kaip,
191 koku būdu? Jeigu ne...
- 192 R: Permažai dirbau, kad pasakyčiau.
- 193 I: Permažai dirbote?
- 194 R: Mhm.
- 195 I: Bet per tuos tris mėnesius ar teko?
- 196 R: Kažkokių vertinimų nesulaukdavau dėl formalus mokymosi.
- 197 I: Ne. Tai ką gi ačiū Jums už pokalbį, sėkmės Jūsų karjeroje ir formaliam mokymesi.
- 198 R: Ačiū

ATVEJIS 4

Vadovas

- 1 I: Sveiki. Aš norėčiau kad Jūs trumpai prisistatytumėte: pasakytumėte kuom dirbate, vardą,
2 pavardę ir trumpai charakterizuotumėte pačią įmonę.
- 3 R: Jurga Juškaitė, personalo vadybininkė Alma littera įmonių grupės. Alma littera įmonių grupė tai
4 yra dvi įmonės: leidykla Šviesa ir leidykla Alma littera. Bendrai kompanijoje dirba apie penkis

5 šimtus darbuotojų. Pagrindinė mūsų veikla yra leidyba. Taip pat turim savo „Pegasų“ knygynų
6 tinklą visoje Lietuvoje. Kas dar būtų įdomu?

7 I: Ar Jūs savo veikloje sakykite kaip personalo skyrius ir kaip pati organizacija ar ji vadovaujasi
8 kažkokia verslo strategija. Konkrečia verslo strategija kuri iškeliamas viršiausiu tašku ir Jūs
9 vadovaujatės kaip skyrius ja, t.y. Jūs žinote tikslus, užduotis, kurias reikėtų siekti ir tai atspindi
10 Jūsų politikoje kaip personalo skyriaus politikoje. *(pauzė)*

11 R: Galime sakyti kad taip. Iš tikrųjų tos strategijos, jos šiame etape yra gryninamos ir formuojamos,
12 bet mes link to dirbame ir tam tikrus tikslus tikrai turime.

13 I: O konkrečiau galėtumėte atsakyti, Jūsų skyrius kokius tikslus turi, dirbant su personalu, darant
14 atrankas? *(pauzė)*

15 R: Na gal konkrečiau, sakykim, tokiu kaip išrašytų ir suformuotų tikslų nėra. Tiesiog darant
16 atrankas, vėlgi vadovaujiesi tam tikrais, kaip pasakyti, atrankos metodais ir siekiais. Ko tu sieki:
17 suformuoti tam tikrą komandą, atrinkti gerą darbuotoją kompetentingą. Sakykim yra kažkokie
18 projektiniai darbai, kuriais vėlgi sieki tam tikrų tikslų.

19 I: O darbe Jūsų, su dirbančiu personalu su kolegomis, ar Jūs vykdotė kažkokį monitoringą ir vykdot
20 darbus su jais? Kokios grupės..

21 R: Tai bendradarbiaujame su kolegomis tiek kiek reikia mūsų darbe. Na sakykim, jeigu tai yra
22 atranka, tai mes kalbamės apie atrankos poreikį, jeigu tai yra kažkoks kitas sakykim darbuotojų
23 vertinimo projektas, tai vėlgi gryniniesi kažkokius tikslus, kompetencijas, galbūt vertinimo
24 kriterijus, rodiklius. Žinoma, kad bendradarbiaujame. Tai vėlgi labai priklauso nuo projekto. Ir ir
25 ir...

26 I: Jeigu mes pasuksime kitu kampu. Jūs ir kaip personalo skyrius turbūt žinote savo tiesioginius
27 konkurentus.

28 R: Na taip.

29 I: Tokie egzistuoja?

30 R: Iš tikrųjų mes gi esame personalo skyrius, tai teikiantis paslaugą, iš tikrųjų toks kaip paslaugų
31 skyrius visoje įmonėje, kuris teikia paslaugą įmonės viduje, tai mūsų konkurentai..

32 I: Ne skyriaus. Jeigu dabar kalbėtume apie pačią įmonę. Ar įmonė turi tiesioginių konkurentų?

33 R. Žinoma, taip turi. Taip turime.

34 I. Ir kaip toje konkurencinėje kovoje ar Jūs matote kaip šitas skyrius, kaip tiesiog darbuotojas, kad
35 yra keliami kažkokie tikslai, kad laimėti toje konkurencinėje kovoje ir kaip tas vyksta?

36 R: Vėlgi ,kaip aš ir sakiau, strateginiai tikslai visos įmonės yra formuojami ir dabar būtent netgi
37 šiuo etapu, šiuo metu yra labai aktyviai ties tuo dirbama. Tai va, tai mes tikimės jau artimiausioje
38 ateityje juos turėti. Ir tiesiog gal tai bus nuleidžiama įvairių pokalbių su darbuotojais ar
39 kažkokiais įvairiausiais būdais, vis į žemesnes grandis. O dabar galbūt labiau yra iškeliami

40 skyriams pavieniai tikslai. Sakykim jeigu tai yra pardavimai, tai kažkokie pardavimo tikslai,
41 jeigu tai yra rinkodara, tai yra rinkodaros tikslai, žinoma atsižvelgiant į mūsų konkurencinę
42 aplinką, į rinką, į konkurentų veiksmus ir galų gale ko mes patys siekiame.

43 I: Kadangi Jūs palietėte rinkos situaciją ir dabartinę situaciją aplamai, gal galėtumėte paminėti
44 kažkokius iššūkius. Konkrečius iššūkius Jūsų verslui, Jūsų kompanijos verslui, personalo
45 skyriui?

46 R: Būtent personalo skyriuje?

47 I: Jeigu Jūs labiau dabar norite kalbėti dabar apie personalo skyrių aš mielai išklausyčiau, būtent
48 personalo skyriaus iššūkius, vertinant dabartinę situaciją.

49 R: Sakykime, ne paslaptis, kad mūsų kompanija labai plėtėsi ir formuoti naujas komandas įvairiose
50 tose mūsų įmonės skyriuose sektoriuose veiklos. Tai vėlgi tapati darbuotojų paieška, komandų
51 suformavimas ir sėkminga jos veikla, kas liečia personalo užtikrinimas.

52 I: Ar norinčių įsidarbinti padaugėjo ar sumažėjo? Gal keliami nauji kažkokie reikalavimai, būtent
53 personalui, kuris ateina čia?

54 R: Na mes kažkokių ypatingų..., sakykim ypatinga problema, kad nerandame darbuotojų arba kad
55 kaita yra didelė, kuo skundžiasi kitos Lietuvos įmonės, tikrai skūstis negalime. Mes ko mums
56 reikia randame ir didelės kaitos neišgyvenam. Tai..

57 I: Jūsų skyrius – personalo skyrius. Kiek žmonių jį sudaro?

58 R: Penki.

59 I: Penki žmonės. Tai dabar visi išsidėstę po visą Lietuvą ar centriniame biure randasi?

60 R: Vilniuje ir Kaune yra.

61 I: Tai dabar Vilniaus ir Kauno biurai vykdo atranką į visas parduotuves, į pačias spaustuves?

62 R: Yra atsakingi žmonės, mes susiskirstę funkcijomis.

63 I: Bet dirba penki žmonės?

64 R: Taip. Su direktorė yra šeši.

65 I: Išviso kompanijoje yra 500 žmonių. Kada įsikūrė įmonė pati?

66 R: Alma littera įsikūrusi yra devyniasdešimtais metais. Tai žodžiu labai seniai. „Šviesa“ išviso
67 labai seniai, bet tos įmonės susijungė gal prieš šešetą metų.

68 I: Tai jeigu mes dabar vėl grįžtame. Personalo skyriaus užduotis mes kažkiek aptarėme, tai kokios
69 jos būtų dar kartą? (*pauzė*)

70 R: Tai mūsų užduotys yra.. kaip tas tikslas, žodžiu, užtikrinti sėkmingą personalo veiklą įmonėje:
71 t.y. darbuotojų atranka, t.y. darbuotojų vertinimo sistemos diegimas, palaikymas, koordinavimas,
72 t.y. motivacinės sistemos, vėlgi jų kūrimas, tobulinimas, vis atnaujinimas, t.y. ...

73 I: Jūs galėtumėte pakalbėti labiau apie tuos du procesus: priežiūrą ir motyvaciją? Kaip tai vykdoma
74 Jūsų įmonėje? Kaip Jūs motyvuojate personalą? Kaip Jūs jį prižiūrite, kaip vertinate?

75 R: Tai yra piniginio skatinimo šitie visi būdai ir nepiniginio. Tai vėlgi, piniginio tai yra išgryninta
76 motyvacinė sistema pagal skyrius, pagal darbuotojų veiklas, t.y. išgryninti kažkokie rodikliai,
77 kriterijai, kaip mes juos motyvuojame nuo tam tikrų darbo rezultatų. Toliau yra vienkartiniai:
78 premijos, bonusai vadinami. Yra, na ten, mašinos, telefonai, įvairūs limitai. Yra sakykim jau ne
79 piniginis skatinimas – sveikatos draudimas. Tačiau čia yra diskusija ar tai motyvacija ar tai
80 tiesiog paketas. Renginiai įmonės, dėmesys darbuotojui įvairiausių jo gyvenimo įvykių
81 momentu.

82 I: Viskuo rūpinatės Jūs?

83 R: Taip.

84 I: O tą priežiūrą ir monitoringą, kaip sakėte, kaip vertinate darbo rezultatus, ar turit kažkokią
85 sistemą. Ten bandomasis laikotarpis, po to vėl pokalbis gal vyksta, po to eigoje darbo po metų po
86 dviejų Jūs kažkaip peržiūrite rezultatus?

87 R: Vėlgi, nepaminėjau kad mes labai aktyviai mokomės, tai vėlgi yra viena iš tų nepiniginių
88 skatinimo darbuotojų būdų. Yra aktyvus darbuotojų mokymas, tobulinimas ir organizavimas tiek
89 vidinių mokymų, tiek išorinių mokymų. Kaip mes vertiname? Pagrindinis dalykas turbūt yra tie
90 metiniai darbuotojų pokalbiai, vertinimo.

91 I: Jie įvyksta?

92 R: Taip.

93 I: Kas metai pokalbiai su darbuotojais?

94 R: Tai yra pakankamai nauja sistema, žodžiu dabar būtų jau antri metai.. bus kuomet įvyks šitie
95 vertinimo pokalbiai, bet mes įsivažiuojam.

96 I: Kažkiek paminėjote apie mokymosi svarbą. Vis dėlto kokio yra ta mokymosi svarba? Kokie
97 buvo paskutiniai organizuoti vidiniai apmokymai, išoriniai apmokymai? Ir ar Jūs naudojate
98 viešosiomis paslaugomis, t.y. valstybės finansuojamais mokymais?

99 R: Vidiniai mokymai, turiu paminėti, kad mes turime personalo skyriuje atsakingą žmogų, kuris
100 organizuoja mokymus „Pegaso“ darbuotojams. Tai yra tokia vidinė „Pegaso“ akademija. Jis pats
101 tiesiog ruošia medžiagą ir moko ir organizuoja sistemingai ir nuolatos vis atnaujindamas, vis
102 atsižvelgdamas į darbuotojų poreikius, į įmonės poreikius, kažkokią verslo situaciją. Tai tokie
103 vidiniai mokymai nuolat vykstantys. O toliau ar tai metinių pokalbių metu, ar tiesiog kalbėdami
104 su vadovais, vadovai kalbėdami su darbuotojais išsiaiškina poreikį. Sakykim trūksta tam tikrų
105 žinių ar mes einame kažkokia nauja kryptimi ir mums reikia naujų žinių ar mes esame tiesiog
106 nekompetentingi. Tai išauga-atsiranda poreikis ir mes tuomet žiūrime rinkoje ką turime geriausio
107 ką galime samdytis, kas mus galėtų mokyti. Ir jeigu tai yra nemaža grupė darbuotojų pas mus,
108 kurie nori mokytis, tuomet pritaikome tą išorinį lektorių mūsų poreikiams. Tiksliau jis prisitaiko,
109 suorganizuoja mums reikalingus mokymus, pritaiko mokymo medžiagą.

110 I: O apie tas viešiasias paslaugas. Ar teko dalyvauti kokiame projekte valstybės finansuojamame?
111 Ar gal apeliavote į paramą vykdyti žmogiškųjų išteklių resursų..
112 R: Tai kaip tik dabar vyksta.. na ten sprendimai priimami ar gausime paramą, ar ne.. Europos
113 sąjungos.
114 I: Koks tai projektas?
115 R: Tai yra būtent tas.. paskutinį kartą kur buvo išėjęs žmogiškųjų išteklių mokymo projektas,
116 Europos Sąjungos socialinio fondo finansuojamas.
117 I: Jūs tik bandote dabar apeliuoti? Ar Jūs jau...
118 R: Apeliavome ir laukiame. Tiesiog yra įvairiausių ten korekcijų įvesta, reikalavimų pateikti tam
119 tikrus duomenis, patikslinti. Dabar šitame etape esame.
120 I: O anksčiau ar teko dalyvauti?
121 R: Ir anksčiau teko dalyvauti.
122 I: Jau ta patirtis yra teigiama?
123 R: Na taip.
124 I: Taip egzistuoja. Dabar aš norėčiau sužinoti kiek Jūsų vertinimu yra studijuojančių žmonių Jūsų
125 kolektyve? (*pauze*) Tikslaus skaičiaus nereikia, bet apytiksliai, Jūs vis tiek turbūt susiduriate su
126 tais...
127 R: Vėlgi didesnė dalis studijuojančių yra žmonių dirbančių knygyne. Tai yra na kažkaip taip
128 susiklostę. Ir sakykim jeigu knygyne tai manau tikrai kokie trisdešimt procentų, tai tikrai, o šiaip
129 įmonės mastu, įmonėje.. gal.. dešimt..
130 I: Dešimt procentų. Tai sakykite tada kaip formuojamas tas supratimas įmonės apie tas studijas?
131 Kaip tai priimama, kad trisdešimt procentų knygynų darbuotojų yra studijuojantys..
132 R Aš manau kad tai amžius stipriai įtakoja.
133 I: Bet Jūs kaip skyrius, kaip Jūs į tai žiūrite ar palankiai? Ar tai netrukdo darbui?
134 R: Ne, mes tikrai palankiai. Ir į tam tikras pozicijas netgi sveikintina yra priimti studentą, augintis
135 jį, ugdytis. Tai sakykim kažkokias asistentų pozicijas, ar ne.. Ypač.. Ateina nauji studijuojantys
136 žmonės, išauga pas mus ir dirba toliau. Žinau, yra aišku žmonių ir vyresnių, studijuojančių
137 universitetuose, bandančių įsigyti bakalauro laipsnį ar tai magistro. Ir vėlgi tai yra palankus
138 požiūris, yra atsižvelgiama, kad žmonės studijuoja. Jie gauna galbūt neoficialiai, bet lankstesnį
139 darbo grafiką – jie gali išeiti į studijas. Aišku dažniausiai tie žmonės studijuoja neakivaizdiniu ar
140 kažkoku ten vakariniu būdu. Jau tai būna ne dienos studijos, todėl ir jiems paprasčiau yra
141 derinti darbą ir mokslus. Bet žodžiu tas toks palankus požiūris jiems leidžia sėkmingai suderinti
142 darbą, mokslus, jie gali ten sakykim.. lankstesniu grafiku, ar tai pasiimti darbus namo, ar tai
143 kažkaip daugiau padirbėti, intensyviau – šitaip suderindami ir studijuodami.

144 I: Apart to kad Jūs organizuojate vidinius ir išorinius mokymus. Ar buvo tokių atvejų, kai pati
145 įmonė finansavo formaliąsias studijas, t.y. studijas universitetuose, aukštosiose mokyklose?

146 R: Nežinau žinokit. Nebent kažkokie pavieniai atvejai, kurių neteko girdėti.

147 I: Kokia patirtis yra tų formaliųjų studijų? Jūs kiek pati laiko dirbate čia?

148 R: Du metus.

149 I: Du metus. Tai jau vis tiek turite praeito laikotarpio viziją, matėte kiek darbuotojų padaugėjo,
150 sumažėjo. Mane domina tarp darbuotojų, tas studijuojančiųjų skaičius kito per tuos du metus. Ar
151 jis padidėjo, ar sumažėjo per tuos metus, gal išliko toks pat?

152 R: Na mažstant apie tai, kadangi vyko knygynų plėtra, kur kaip ir sakiau ateina dažniausiai, taip
153 susiklosto, jauni žmonės, aš manyčiau, kad didėjo, nes jau ten dažniausiai ateina vis tik
154 studijuojantys.

155 I: Didėjo, nes tam tikro segmento..

156 R: Taip, dėl „Pegaso“ knygynų plėtros

157 I: Plėtros.

158 R: Ir būtent, na tokia specifika..

159 I: Ar yra formuojama kažkokia tikslinga politika, kad žmonės siektų žinių, eitų studijuoti? Ar Jūsų
160 skyrius tikslingai stengiasi, kad tų studijuojančių žmonių skaičius būtų didesnis, nes jie sako
161 įmonėse sako, kad toks siekis yra tarp aukštesnio rango personalo, t.y. vadovams sudaromos
162 visos sąlygos, kad jie tiktai siektų žinių, studijuotų, kad gautų kažkokių sertifikatų. Kaip yra Jūsų
163 įmonėje?

164 R: Kažkokios politikos ir siekio sakykim, na ten kreipti žmones, kad jie būtent eitų į formalias
165 studijas ir studijuotų, kaip ir neturime, bet pavienių atvejų tikrai yra, kuomet ateina tas pats
166 vadovas su tam tikru poreikiu, sako: „Vat aš noriu dar studijuoti čia magistrantūroje ir man tai
167 yra geriau, matau didesnę naudą, ir galbūt jūs galite man kompensuoti šitą dalį mokslų ir sudaryti
168 sąlygas, negu ten eiti i kažkokius pavienius tuos seminarus, mokymus trumpalaikius.“. Tai yra
169 tokių atvejų. Tai tuomet mes.. Nu dažniausiai, jeigu argumentuotai ir tikrai mus įtikina, mes
170 palankiai į tai žiūrime ir priimame, tą tokį, na darbuotojui naudingą sprendimą.

171 I: Dar sakykite, jeigu mes paimtume tokį pavyzdį, kai į tapatį knygyną atejo dirbti žmogus kuris
172 tiktai studijavo, ir dirbdamas tenai jisai pasiekė bakalauro ar netgi magistro laipsnį. Ar tai įtakotų
173 jo karjerą „Pegaso“ knygyne ar tai „Alma littera“ kompanijos.. kompanijų grupėje?

174 R: Vėl gi tai priklausytų ne vien tik nuo jo išsilavinimo, o šiaip nuo darbuotojo motyvacijos dirbti
175 ir kiek jam čia dirbti pas mus yra įdomu. Bet, sakykim, jeigu jis kryptingai įgijo kažkokį
176 išsilavinimą, tinkantį mums, ir jeigu taip susiklosto situacija, kad pas mus yra reikalingi
177 darbuotojai, tai mes visą laiką žiūrime iš savo vidinių resursų. Ir pirmiausia pasižiūrėtume ką

178 mes turime „Pegasuose“, ar yra kažkoks tai rezervas ir sakykim potencialas, kuris galėtų ateiti į
179 aukštesnes pozicijas, atsakingesnes pareigas. Tai visą laiką pasižiūrime. Tai va. Tai priklauso...

180 I: Kaip vyksta naujo žmogaus socializacija šitoje kompanijoje? Kai žmogus ateina, kaip jis įgyja
181 tas naujas normas, taisykles šitos įmonės?

182 R: Tai yra iš tikrųjų tas toks formalus supažindinimas, kuomet yra pristatomos mūsų vizijos,
183 misijos, vertybės. Mes tiesiog sėdam ir kalbam, pasakojam. Turim paruošę prezentacijas..

184 I: Naujiems darbuotojams?

185 R: Taip. Tai yra netgi pirmą darbo dieną. Ir šiandien pavyzdiui atėjo nauja darbuotoja pas mus ir aš
186 vat ruošiuosi po pietų su ja sėst ir kalbėt, papasakot viska, t.y. pristatoma visa mūsų įmonės
187 struktūra, papasakojami kažkokie oficialūs reikalavimai, kažkokie dokumentai, supažindinamas
188 darbuotojas ir lygiai taip pat papasakojamos neoficialios tradicijos mūsų. Tai va, neformalios.

189 I: Tai čia kaip galima pasakyti pirminis apmokymas kažkoks darbuotojo naujo? Ar kaip čia mes
190 galime tai pavadinti?

191 R: Supažindinimas, įvedimas, pristatymas.

192 I: Vienos dienos?

193 R: Taip, taip. Čia netgi vienos valandos.

194 I: Vienos valandos..

195 R: Toks pokalbis, supažindinimas..

196 I: Visas tolimesnis kelias to darbuotojo reiškiams apmokymų yra neformalus mokymasis. Aš taip
197 suprantu, kad jis mokosi iš kitų kolegų..

198 R: Taip, yra priskiriamas jam tas mentorius, kuratorius – darbuotojas atsakingas. Dažniausiai ar tai
199 būna panašių funkcijų darbuotojas ar tai viename skyriuje dirbantis, na artimiausias kažkoks tai
200 kolega, kuris galėtų jam patarti, į kurį jis visą laiką galėtų kreiptis įvairiausiais klausimais. Lygiai
201 tai pat vadovas skiria, stengiasi bent jau skirti ypatingesnę dėmesį, bent jau kelias pirmas
202 savaites, pirmus mėnesius, jam aiskinti, pasakoti. Jie sėda, aiškinasi savo darbo funkcijas
203 apsibrėžia. Yra pareigybių nuostatai. Yra formuojamos trijų mėnesių bandomojo laikotarpio
204 užduotys, kurios netgi yra išrašomos ir pasirašomos formaliai. Ir vyksta pokalbiai. Mes turime
205 tokią tradiciją – tą naująjį darbuotoją vis dažniau pakalbinti, vis sekti jį, vis stebėti kaip jam
206 sekasi. O besibaigiant bandomajam laikotarpiui vyksta pokalbiai su vadovu ir su personalo
207 darbuotoju kazkuriuo. Ir tuomet priimamas bendras sprendimas.

208 I: Kiek yra teigiamų ir neigiamų sprendimų priimta?

209 R: Na neigiamų - tikrai labai mažai. Labai, ten nulis kablelis..

210 I: Dėl kokių priežasčių buvo tie neigiami sprendimai?

211 R: Yra buvę, kiek aš dirbu, vienintelis kartas kuomet darbuotojas na tiesiog kažkaip buvo ne, ne..

212 I: Nerintai nusiteikęs?

213 R: Nerintai nusiteikęs.

214 I: Dabar jeigu mes įvertinsime tuos vidinius apmokymus. Kiek Jūs matote panašumų tarp tų vidinių
215 apmokymų ir tų žinių kurias žmogus galėtų įgauti universitete? Bendrųjų žinių sakykim kiek,
216 koks yra panašumas? Ar sutampa kartais ta informacija, kuri suteikiama vidinių apmokymų metu
217 su ta informacija, kurią žmogus galėtų gauti universitete? Bendra informacija.

218 R: Aš manau kad ta vidinė informacija yra labiau vistik pritraukta prie mūsų veiklos, įsigilinant į
219 mūsų veiklos kažkokias problemas, į mūsų darbų problemas, į situacijos problemas ir tikrai yra
220 labai kryptinai, labai taikliai su praktinėm užduotim. Didelė dalis mokymų, ne vien tik teorinė
221 dalis, bet ir praktinė. Mes ten išsibandom save, kuriam įvairiausias situacijas. Tai manau kad
222 universitetas gi truputėli ugdo kitus įgudžius, suteikia kitas žinias, labiau teorines, abstraktesnes,
223 suteikia įgudžius ieškoti informacijos, kur ieškoti.

224 I: Ar galima sakyti, kad tai papildanti informacija? Universitetas ir tie apmokymai kompanijos.

225 R: Aš manau kad apmokymai yra papildanti. Universitetas suteikia tą stuburą, o mes aplėpdome tą
226 stuburą tuo kuo mums reikia.

227 I: Bet kiek Jūs atrankos metu žiūrite į tai kad žmogus turi diplomą ir kažkokį laipsnį? Kiek tai
228 svarbu?

229 R: Žiūrime. Taip tai yra pakankamai svarbu.

230 I: Ar Jūs pasirenkat kažkokią specialią sritį? Būtent...

231 R: Na sakykim ieškome rinkodaros darbuotojo, tai mes tikrai stengiamės žiūrėti darbuotoją, kuris
232 studijuoja tą mokslą. Ar ieškome informatiko, tai būtinai turi būti informatikas. Jeigu ieškome
233 personalisto, vėlgi žmogus turi būti ar organizacinę psichologiją baigęs, ar...

234 I: Žodžiu atsižvelgiate?

235 R: Taip, atsižvelgiame.

236 I: Jis gali būti ir studentas ar būtinai baigęs turi būti.

237 R: Priklauso nuo pareigų, nuo atsakomybių. Į vadovo poziciją – žinoma kad ne, o kaip ir minėjau į
238 asiatento, tai netgi sveikintina yra studentai...

239 I: Kiek asistentas turi galimybių išaugti iki to vadovo?

240 R: Na kaip patirtis rodo, tai turi.

241 I: Turi galimybę? Karjeros galimybės yra?

242 R: Mes tokios kaip po sistemos karjeros neturime ir nelabai gal ir manome, kad reikia čia
243 apsirašinėti ir viską spausti į sistemas, bet tas faktorius ištikrųjų galioja. Pavyzdžiais matome,
244 kad yra nemažai tokių pavyzdžių: iš administratoriaus, asistento pozicijos išseina į projektų
245 vadovus.

246 I: Kaip Jūsų manymu ar galima būtų čia surasti balansą šitoje kompanijoje tarp individualių
247 karjeros tikslų ir formalaus mokymosi tikslų? Tai yra ar galima suderinti ir tas studijas
248 formaliasias ir įmonės tikslus ir užduotis individualias?

249 R: Kaip aš ir sakiau mes labai noriai priimam į asistento pozicijas kažkokius tai studentus, kad jie
250 bestudijuodami formaliose studijose, lygiai taip pat įgytu patirties ir tos praktikos, tų patirties
251 žinių, kas darosi čia pas mus, kas yra ištikrųjų darbe ir veikloje. Tai aš manau, kad nu kiap ir
252 sakiau, kad truputėli skiriasi šiektiek. Tas universitetas vistik tą stuburą duoda, o mes..

253 I: Bet žmogus galėtų atrasti savo poziciją, kad nenukentėtų, jiegu jis studijuoja, nenukentėtų jo
254 studijos, bet ir nenukentėtų darbas? Įmanoma surasti tokią pusiausvyrą čia?

255 R: Manau kad taip. Čia labai dar priklauso nuo kiekvieno individualaus žmogaus.

256 I: Bet iš Jūsų pusės visos galimybės sukurtos?

257 R: Taip.

258 I: Paimti sakykim savaitės atostogas?

259 R: Taip.

260 I: Viskas yra priimtina?

261 R: Aišku tai turi būti iš anksto planuojama, ten darbai suplanuojami ir visa kita. Bet taip tai yra
262 įmanoma. Gal sudėtingiau jau kažkokiose vadovo pozicijose, bet to jaunesnio, studijuojančio
263 žmogaus, asistento pozicijose, administratoriaus, vadybininkų tai tikrai ten..

264 I: Pokalbio pabaigai gal galėtumėte bendrai įvertinti formaliųjų studijų naudingumą, Lietuvos
265 formaliųjų studijų naudingumą. Kaip yra Lietuvoje, ar naudinga studijuoti, būti studijuojančiam,
266 turėti diplomą?

267 R: Aišku aš manau visą laiką studijuoti ir mokytis yra naudinga ir turėti diplomą manau yra lygiai
268 taip pat.

269 I: Bet kalbėkim apie kokybę ir kiek suteikiamos tos žinios, kurios reikalingos tolimesniame kelyje
270 tavo karjeros ir gyvenimo?

271 R: Aš turiu savo požiūrį. Aš manau kad universitetas, ta prasme.. Gal šiek tiek trūksta dėstytojų,
272 sakykim tokio, entuziazmo ir noro. Bet šiaip manau kad universitetas suteikia tau kryptį, o tu
273 pats pasiimi, kiek tu nori, ir kiek tu pats studijuoji, ir kiek tu pats gilini esi. Mano požiūriu taip.

274 I: O Jūs pati kur studijavote?

275 R: Aš – Vytauto didžiojo universitete.

276 I: Jau pabaigėte studijas?

277 R: Dar ne.

278 I: Tai neakivaizdžiai studijuojate?

279 R: Taip.

280 I: Važiuojate į Kauną?

- 281 R: Taip, važinėju.
282 I: Ką studijuojate?
283 R: Psichologiją.
284 I: Psichologiją? Tai pagal specialybę dirbate?
285 R: Nu, taip.
286 I: Ir ten bakalaurą ar magistrą?
287 R: Magistrą.
288 I: O bakalaurą?
289 R: Tai lygiai taip pat. Psichologiją, VDU.
290 I: Tai jau galėtumėte rašyti mokslinius straipsnius?
291 R: Nu.. nu ne. *(juokiasi)*
292 I: Reikėtu pasipraktikuot?
293 R: Jo, reikėtų, kad rašyt.
294 I: Supratau. Tai dėkoju už pokalbį.

Darbuotojas

- 1 I: Tai aš visų pirma norėčiau kad Jūs prisistatytumėte pati, pasakytumėte kuom dirbate šitoje
2 įmonėje, kaip įmonė vadinasi ir kaip Jūs galėtumėte charakterizuoti veiklą.
3 R: Dirbu „UAB Šviesa“, dirbu viešųjų ryšių projektų asistente. Esu Simona pradžiai. *(juokiasi)*
4 I: „UAB Šviesa“, atsiprašau, priklauso „Alma littera,, grupei?
5 R: Jeigu tiksliau sakant, galima sakyti, kad „Alma littera“ įmonių grupei. Nes nu tai yra „Alma
6 littera“ ir „Šviesa“. Galima vadinti kaip „Alma litera“ įmonių grupė, taip. Ką dar pasakyti?
7 I: Pagrindinė veikla ir tada „Šviesos“ veikla, kadangi Jūs šitame skyriuje dirbate. Ir..
8 R: Pagrindinė pačios įmonės ar mano veikla?
9 I: Ir įmonės, ir Jūsų be abejo.
10 R: Įmonė tai yra knygų leidykla, kuri užsiima leidyba ir viskuo, kas susiję su knygom. O aš pati
11 konkrečiai dirbu tai su viešųjų ryšių projektais, padedu juos įgyvendinti. Kaip čia pasakyti..
12 I: Aha viešųjų ryšių projektai. Kas čia būtų?
13 R: Taip viešieji ryšiai, na tai labai sunku apibrėžti..
14 I: Ar jūs atstovaujate spaudai?
15 R: Ne, nes esu galbūt tas žmogus, kuris padeda..
16 I: Rinkti medžiagą, pristatyti, kažką pasakyti.
17 R: Žmogui kuris yra atsakingas, būtent už..
18 I: Dabar mane domima, ar jūs savo darbe vadovaujatės kažkokia strategija, kuri padėtų pasiekti
19 iškeltus, „Alma litera“ grupės iškeltus tikslus?

20 R: Man pačiai, tai sunku kolkas dabar į šitą klausimą būtų atsakyti, nes būtent šitoje pozicijoje tai
21 čia dar mano yra tiktai kolkas pradžia, bet be abejo visom priemonėm stengiesi tai padaryti.
22 Kolkas taip apsibrėžti kažkaip, tai yra, pati įmonė man nėra nauja, bet būtent šitos pareigybės, tai
23 kolkas man yra..

24 I: Bet šiaip bendrai apie įmonės strategiją ir tikslus. Jeigu mes imsime, yra kažkokie tai tiesioginiai
25 konkurentai, yra konkurencinė kova, turbūt įmonė turi nusistačiusi kažkokių tikslus, kurių
26 reikėtų siekti visiems skyriams ir „Šviesos“ skyriui ir Jūsų tiesioginiam skyriui.

27 R: Taip.

28 I: Tai kokie gal būtų tie tikslai? Kokie pavojai? Ar egzistuoja kažkokie dabartiniai iššūkiai? Ar Jūs
29 ruošiatės tiems iššūkiams?

30 R: Sunku čia taip labai greitai apibrėžti apie tuos tikslus ir apie viską, viską..

31 I: Nu pasistenkit.

32 R: Be abejo mes turim tuos visus.. Nežinau..

33 I: Ar parengtos kažkokios sakykim viešųjų ryšių atstovų taisyklės?

34 R: Tai be abejo.

35 I: Kaip reikėtų elgtis? Ką sakyti? Tai pakalbėkim apie tai. Tai yra kaip...

36 R: Tai be abejo, mes pagal tai dirbame, be abejo mes turim taisykles, be abejo mes turim kažkokių
37 nuostatus, kažką ko mes laikomės. Be abejo.

38 I: Ar tos taisyklės buvo derinamos kažkada ir paliktos taip ar jos keičiasi laikui bėgant,
39 atsižvelgiant į situaciją, į bet kokius kitus kriterijus.?

40 R: Nu čia ko gero tokį klausimą tiksliai ir teisingai atsakytų, vat gal va kaip ir Jurga, kur personalo
41 skyrius, kurie atsakingi už tai, kurie tas pareigybes keičia ir derina. Be abejo, kad nu kas kažkiek
42 laiko yra keičiama ir man, kaip naujam žmogui, čia buvo naujos pareigybės ir be abejo buvo
43 viskas derinama.

44 I: Tada pakalbėkime apie Jūsų atėjimą čia. Ir Jums be abejo teko susidurti su personalo skyriumi.

45 R: Taip.

46 I: Jis būtent turbūt vykdė atranką?

47 R: Taip.

48 I: Ką Jūs dabar galite pasakyti apie tą skyrių? Ar Jums žinoma kiek ten žmonių dirba? Kaip
49 organizuotas tas skyrius? Ar Jums kaip darbuotojui tai aktualu, ar Jums yra žinoma?

50 R: Personalo skyrius? Tai be abejo man aktualu, nes tai be abejo buvo ne vienas pokalbis ieškantis
51 darbo. Juo labiau, kad šioje įmonėje, tai yra jau mano ne pirma darbo pozicija, tai man su
52 personalo teko dar daugiau bendrauti. Be abejo žinau kiek čia dirba žmonių, kas čia dirba ir
53 panašiai. Be abejo.

54 I: Kiek laiko Jūs dirbate „Alma litera“?

55 R: Dabar.. Šiek tiek daugiau nei pusantrų metų.

56 I: Pusantrų metų?

57 R: Aha.

58 I: Ir aš taip supratau yra kažkoks karjero augimas?

59 R: Taip.

60 I: Nuo ko Jūs pradėjote dirbti?

61 R: Aš pradėjau čia dirbti administratore.

62 I: Administratore? Būtent „Alma literoje“, čia šitam skyriuje?

63 R: Ne „Alma literoj“, o „Šviesoj“.

64 I: „Šviesoj“?

65 R: Taip.

66 I: Kaip vyko Jūsų atėjimas? Kaip Jūs priėmėte tas taisykles, normas šitos organizacijos? Gal buvo

67 organizuoti kažkokie apmokymai? Kaip vyko augimas? Kodėl pasirinko Jus? Galėtumėte apie tai

68 papasakoti?

69 R: Kodėl ta prasme.. Žmogus visada ateina į kažkokią organizaciją, dirbti pradeda nuo kažko, taip

70 buvo ir man. Tai man nebuvo pirmas darbas, bet nu kaip pavadint, toks.. Stiprus pirmasis iššūkis,

71 kaip atėjau čia ir aišku negalvojau kad visą gyvenimą dirbsiu būtent tose pareigybėse. Tai visų

72 pirma ta motyvacija buvo iš mano pusės. Nusitaikiau į tą pusę, į kurią pati labai norėčiau be

73 abejo, ir stengiausi taip sakant tiems žmonėms dirbant toje sferoje padėti, pagelbėti ir taip toliau.

74 Po vat metų laiko, šiek tiek daugiau tie žmonės įvertino mano darbą ir dabar aš esu čia. Tai

75 tiesiog buvo abipusė motyvacija.

76 I: Apie apmokymus pačioj pradžioj. Ar buvo jie kažkokie apmokymai daromi, būtent personalo

77 skyriaus, kad įvesti? Pokalbis vienos valandos trisdešimties minučių. Kai Jūs tik atėjote jūs nieko

78 nežinojote. Kaip ten viskas prasidėjo? Ar Jūs galite prisiminti? Ir galiausiai, kai vyko tas

79 augimas ar buvo pokalbis irgi su personalo skyriumi? Ar Jus įvertino iš naujo?

80 R: Taip, taip. Tai be abejo visada, nu kaip aš įsivaizduoju taip būna ir taip turėtų būti. Kad kalbi

81 pirmiausia su personalo skyriumi apie tai. Jie patys išsiaiškina ko tikisi iš manęs, aš pati pasakau,

82 ko aš tikiuosi. Mes tada sudėliojam visus plusus, minusus ar mes taip pat įsivaizduojame tą

83 pačią poziciją. Taip viskas ir vyksta ko gero.

84 I: Ar Jūs įsivaizduojate kokie būtų personalo skyriaus uždaviniai sakykime? Ir Jūs kaip

85 darbuotojas, gal Jums kažko trūksta būtent veikloje personalo skyriaus, gal Jūs norėtumėte kažką

86 papildyti? Ar tiesiog nu... vis tiek Jūs iš darbuotojo pusės daugiau matote. Ar Jums užtenka to

87 dėmesio, ar viskas čia sklandžiai organizuota?

88 R: Turbūt viskas priklauso nuo personalo skyriaus, ko gero, veiklos, o labai daug kas nuo pačio

89 vadovo priklauso. Personalo skyrius tik.. (juokiasi) Aš nebijau, ta prasme, bet man pačiam kaip

90 darbuotojui, tai gal norėtusi, nu tarkim daugiau kažko... ne tai kad daugiau, bet gal... nu man tai
91 svarbiausi gal mokymai kažkokie yra. Bet tai nebūtinai nuo personalo skyriaus, aš įsivaizduoju,
92 tai be abejo pats vadovas ir pats galbūt darbuotojas, nuo motyvacijos.

93 I: Tai tų mokymų trūksta?

94 R: Aš negaliu pasakyti, kad jų trūksta, bet aš kaip savo nuomonę išsakau, kad man svarbiausia
95 pavyzdžiui motyvacija organizacijoje yra tai per mokymus. Mane motyvuoti galėtų labiausiai per
96 mokymus. Tai pozicijai ar kažkam tai.

97 I: Ar Jums teko dalyvauti kažkokiuose projektuose, kurie būtų finansuojami valstybės, ir Jus siųstu
98 šita įmonė? Mokyti.

99 R: Ne.

100 I: Neteko?

101 R: Ne.

102 I: kaip Jums atrodo, kaip „Alma litera“ supranta mokymosi svarbą? Ar jinai vertina, kad žmonės
103 studijuoja? Ar „Alma litera“ pati organizuoja kažkokius vidinius apmokymus?

104 R: Kad įvertina, kad kiti žmonės studijuoja, tai tikrai, nes pati mokausi dieniniam. Ta prasme
105 manau jeigu nevertintų, tie žmonės besimokančių žmonių, tai turbūt neturėčiau galimybių ir
106 sąlygų mokytis dieniniam ir kartu su darbu suderinti. Aš manau kad tikrai, kaip dėl pačių
107 mokymų.. Manau kad nu irgi.. Ta prasme man labai sunku vienai iš savo pusės pasakyti, kiap
108 yra. Čia turbūt reikėtų su daugiau..

109 I: Bet vidiniuose mokymuose ar teko dalyvauti?

110 R: Vidiniuose ne. Man pačiai asmeniškai neteko.

111 I: Bet Jūs žinote...

112 R: Bet aš turiu, jeigu galima taip pavadinti, vadovą, kuris mane labai asmeniškai mokina. Jeigu
113 galima tai pavadinti mokymais, tai tokius mokymus aš turiu.

114 I: Jis yra Jūsų mentorius?

115 R: Taip. Ta prasme jis man labai daug informacijos, jis labai daug su viskuom supažindina ir jeigu
116 galima tai pavadinti vidiniais mokymais, tai taip.

117 I: Gal jis buvo Jums paskirtas, kaip tas žmogus, kuris padėtų?

118 R: Ne, tai yra mano vadovas.

119 I: A... Tai dabar jeigu mes paliesime tas formaliasias studijas, tai yra studijas universitetuose,
120 aukštosiose mokyklose. Ar sudaromos... Sakėte sudaromos geros sąlygos?

121 R: Nu taip, aš ta prasme.. Pas mus organizacijoje, aš įsivaizduoju yra tokia nuomonė, kiek man
122 teko bendrauti, svarbiausia suspėti ir ten, ir ten, turbūt taip kaip ir daug kur yra.

123 I: Bet Jus išleidžia sakykim į egzaminą?

124 R: Taip, taip. Be problemų.

125 I: Išleidžia atostogų?

126 R: Taip, išleidžia. (*juokiasi*)

127 I: Ta prasme tų neapmokamų, ka ten reikėtų į sesiją išeiti. Ane?

128 R: Aš šaip.. net galvoju, kad turbūt niekada nesu ir atostogavus per sesiją.

129 I: O kokia būtų patirtis per pusantrų metų? Ar studijuojančių sakičius padidėjo ar sumažėjo, ar liko

130 toks pats, iš Jūsų kolegų, Jūsų vertinimu?

131 R: Labai sunku pasakyti ištikro... Ta prasme studijuojančių universitetuose?

132 I: Aha. Iš tų kolegų gal padaugėjo, gal sumažėjo, būtent „Šviesoj“.

133 R: Šaip dauguma jau kaip aš susipažinau ir atėjau čia dirbti, tai dauguma jau buvo magistrai

134 bebaigiantys ir po antro magistro, tai negaliu pasakyt kad sumažėjo. Tiesiog žmonės padarė tai

135 ko siekė, įsitvirtino savo pozicijose kažkokiose ir viskas. Sunku įvertinti tokį dalyką.

136 I: Ar Jūs galite pasakyti, kad tos palankios sąlygos, su kuriomis studijuojate, tai yra tikslinga

137 personalo skyriaus politika Jūsų atžvilgiu? Ar viskas priklauso nuo Jūsų tiesioginio vadovo ir

138 nuo to skyriaus, kuriame dirbate?

139 R: Aš manau kad... Manau kad pradžia tai nuo to skyriaus ir to vadovo, kuriame aš dirbu, nes

140 visdelto, ta prasme informaciją didžiausią gauni būtent iš tos pusės. Galbūt kažkokiom kitom

141 pareigybėm gal ir persoanlo skyrius, sunku pasakyti. Man asmeniškai tai tikrai ne. Kolkas

142 neateinu atsiklausti personalo skyriaus, ar galiu išeiti į egzaminą. Nes jis realiai žino ką aš

143 veikiu, bet ką tuo metu aš veikiu, ta dieną, tai geriausiai žino mano vadovas ir mano skyrius.

144 I: Jūs dabar studijuojate?

145 R: Taip.

146 I: Tai pasakykite ar, Jūs baigsite studijas, kaip pasikeis Jūsų situacija? Kaip pasiekimas bus

147 įvertinti?

148 R: Darbe?

149 I: Taip. Ar tai priklausys, kad Jūs dabar tapsit magistru, ar pasikeis Jūsų situacija?

150 R: Jiegu kalbant iš darbo pozicijos, tai nestudijuoju tai ką dirbu. Galima pasakyti kad labai sunku ar

151 man tai pasikeis darbe. Be abejo, man tuos pačiuose moksluose labai darbas padeda ir pačiam

152 darbe mokslai. Kad ir ką bestudijuotum ta pati praktika tiek ten, tiek ten labai padeda. Jeigu

153 žiūrint grynai iš mano pusės, tai man tai be abejo bus labai didelis indėlis tiek pat darbe tiek

154 pačiai ir t.t.

155 I: Jūs, aš supratau, semiatės žinių būtent šitoj organizacijoje neformaliai, t.y. iš savo tiesioginio

156 vadovo, iš skyriaus.

157 R: Konkrečiai apie tą sritį, kurioje aš dirbu, taip.

158 I: Tai ar Jūs matote kažkokį panašumą tarp tų žinių, kurias Jūs taip neformaliai gaunate ir tarp tų
159 žinių, kurias Jūs gaunate universitete? Aš suprantu yra specifika tų studijų, bet gal yra
160 bendrosios žinios, vistiek kurios sutampa.

161 R: Tai be abejo, man atrodo kaip ir kiekviem darbe.. Šiaip dabar aišku tie viešieji ryšiai, nuo to ką
162 aš studijuojau labai ženkliai skiriasi.

163 I: Ką studijuojate?

164 R: Mokslo vadybą aš studijuojau. Tai čia daugiau viešas administravimas, verslas. Be abejo skiriasi,
165 bet vistiek yra tų principų, bendrų dalykų, kurie ir ten gelbsti ir ten.

166 I: Dar kartą pakartokime. Grįžkime prie tokio klausimo ar čia, šitoj įmonėj, imanoma surasti
167 balansą tarp formalaus mokymosi, t.y. studijų ir tarp tų individualių karjeros tikslų? Nu aš
168 manau, kad Jūs norite augti ir Jūs matote, kad nenukentės nei studijos, nei darbas.

169 R: Tikrai manau kad taip.

170 I: Ar čia Jūsų individualus toks gebėjimas suderinti tuos tikslus, ar čia taip yra šitoje įmonėje?

171 R: Labai vat sunku už visus kalbėti, nu man.. ta prasme, aš negaliu už visus pasakyti tikrai taip, bet
172 manau kad taip. Kad tai tikrai įmanoma.

173 I: Pabaigai aš norėčiau, kad Jūs įvertintumėte formaliųjų studijų naudingumą. Lietuvos formaliųjų
174 studijųnaudingumą, remiantis jų kokybe. Ir kaip Jūsų manymu, kaip darbuotojo, kaip dalyvio
175 rinkos, darbo rinkos, padės Jum.. padidins Jūsų konkorencingumą, ar suteiks tos studijos tokių
176 kažkokių žinių..

177 R: Apie studijų kokybę... Tokių labai dviprasmiškų minčių kyla.

178 I: Tai ir taip, ir taip pasakykite.

179 R: Yra daug plusų ir aišku daug minusų. Labai sunku. Kadangi baigiau bakalaurą neakivaizdinį,
180 tai gal man šiek tiek tos studijos skyrėsi. Ir gal kaip neakivaizdinės studijos, tai buvo visko, ta
181 kokybė nu nepalyginsi su dieninių ištikrųjų. Dėl to magistrą visų pirma pasirinkau dieninį. Tai,
182 tai tai.. kažkaip čia dabar galvoju... Konkrečiai kažką įvardint reikėtų?

183 I: Aha. (*pauzė*)

184 R: Šiaip kaip ir viskas ten būtų gerai, gal tiesiog, tą studijų kokybe nežinia iš kurios pusės čia dabar
185 reikėtų paliesti, bet jei kalbant bendrai, tai nežinau. Jeigu įeitų į studijų kokybę tokie dalykai,
186 kaip pavyzdžiui, kad dėstytojai dažnai į paskaitas neateina, arba kažkas tai tokio, tai va gal būtų
187 galima paminėti. Arba bereikalingai kartais studentų laiką gaišta, pasakodami apie savo
188 komandiruotes užsienyje ir panašiai. Tai vat būtų galima gal tokius dalykus paminėti. O šaip kas
189 pačio mokslo ieško, tai kiekvienas žmogus, kiekvienas studentas daugiausiai gali pats sau duoti,
190 o ne kasnors kitas.

191 I: Kokia yra Jūsų praktika darbinė? Sakykime, kiek Jūs jau išdirbote, metus, ir kokiose įmonėse?

- 192 R: Dirbu, dirbu.. Iškart po dvyliktos klasės pradėjau dirbti. Kiek čia bus dabar tų metų? Ketvirti
193 metai turbūt.
- 194 I: Kokiose įmonėse teko dirbti?
- 195 R: Nu tokia stiprioji organizacija pirmoji buvo čia. Teko pusę metų dirbti užsienyje. Teko dirbti
196 pedagoginį darbą. Ko tik neteko dirbti. (*juokiasi*)
- 197 I: Bet ar sutapo nors viena sritis to darbo su studijomis?
- 198 R: Labai sunku pasakyti.
- 199 I: Dabar tai aš suprantu, kad vistiek iš dalies sutampa.
- 200 R: Nu kaip iš dalies sutampa? Daugiau mokausi tą ką noriu, o ne to ko gal reikia, nes to ko reikia ir
201 taip įgaunu per savo vadovą ir per viską.
- 202 I: Tai dėkui Jums už pokalbį.

ATVEJIS 5

Vadovas

- 1 I: Aš norėčiau, kad jūs prisistatytumėte, pasakytumėte, kur dirbate, kompanijos pavadinimą, ir
2 charakteristiką tokią trumpą duotumėte kompanijos.
- 3 R: Sveiki, aš esu Vitalija Karalienė, esu regiono personalo vadovė Baltijos šalims, ir kompanija
4 „Tarnscom worldwide Vilnius“, kurioje šiuo metu esame, tai yra kontaktų centras, ir pagrindinė
5 veikla yra išorinis klientų aptarnavimo paslaugos įmonėm.
- 6 I: Aš norėčiau tada iškart pereiti prie personalo vadybos skyriaus, ir ar jūs trumpai galėtumėt
7 pasakyti, kaip jis organizuotas, kiek žmonių dirba, kas už ką atsakingas, kiekvienam mieste
8 atskiras padalinys ar vienas reguliuoja visų darbą?
- 9 R: Iš tikrųjų personalo vadyba yra centralizuota, ir personalo direktorė yra korporatyvinis asmuo, ir
10 iš tikrųjų visa įmonė yra organizuota regionais ir kiekvienas centras turi savo personalo vadovą,
11 kiekvienam centre yra struktūra, priklausanti nuo darbuotojų skaičiaus, ir maždaug apie 150
12 žmonių turėtų būti, kad galėtų būti atskiras personalo asistentas ir augant toliau kas 150
13 atsiranda po dar vieną personalo asistentą. Jie yra organizuoti priklausomai vėlgi nuo dydžio,
14 jeigu tai yra nedidelis centras, turintis 100-200 žmonių, tai yra visiškai visos funkcijos ir tas pats
15 žmogus daro įvairius darbus, ten kur centrai yra didesni, pavyzdžiui Vilniaus centras, turintis
16 apie 600 žmonių, ten jau yra 5 žmonės personale ir jie yra specializuoti pagal veiklos sritis,
17 pavyzdžiui yra atranka, atlyginimai, dokumentacija ir darbas su įvairiais personalo projektais.
- 18 I: O ar galite apytiksliai pasakyti, kiek žmonių dirba būtent personalo skyriuje Lietuvoje? Jo,
19 bendras skaičius tų žmonių, atsakingų už personalą?
- 20 R: 8

21 I: 8 žmonės atsakingi. Kokie būtų uždaviniai dabartiniai personalo skyriaus? Jūsų kompanijoje,
22 atsižvelgiant į situaciją rinkoje, atsižvelgiant į verslo specifiką?

23 R: Tai pirmiausia pritraukimas ir atranka, užtikrinimas, kad mes turime pakankamą kiekį žmonių ir
24 kadangi turėjome labai agresyvią plėtrą, tai labai nemažą krūvio dalį sudarė atrankos, iš tikrųjų
25 administraciniai darbai ir užtikrinimas, kad mes viską darom pagal teisės normas, yra
26 motyvacinės programos, siekiant valdyti darbuotojų kaitą, yra darbuotojų ugdymas, rezervo
27 formavimas, maždaug taip

28 I: Hmm, o jūs savo darbe vadovaujate kažkokia specifine strategija? nes vis tiek verslas yra
29 tarptautinis ir gal turi įtakos tarptautinė patirtis?

30 R: Mes dalinamės iš tikrųjų su kitų regionų personalų vadovais gerosiomis praktikomis ir
31 priklausomai nuo situacijos jas diegiam arba kitiems skleidžiam.

32 I: Mhmm..ar naudojate viešosiomis paslaugomis, tai yra valstybės organizuojamais mokymais, ar
33 dalyvaujate gal projektuose apmokymo personalo?

34 R: Mes bendradarbiaujame su personalo valdymo profesionalų asociacija ir esam siuntę du
35 žmones- mokėsi pas juos.

36 I: Kiek personalo skyrius supranta mokymosi svarbą? Kaip kaip ją būtų galima įvertinti būtent jūsų
37 versle, kad personalas tobulėtų ir mokytųsi?

38 R: Kaip čia skalėj?

39 I: Ne, apskritai jo jo, supranta, bet ar tai labai svarbu, ar jūs nuolat siekiate kad žmonės tobulėtų ir
40 mokytųsi o gal jūs organizuojate kažkiuos apmokymus patys?

41 R: Iš tikrųjų mes patys ir kompanijos viduje organizuojame daug mokymų, pradedant nuo
42 lyderystės, vadovavimo ugdant, baigiant „exelio“ kursais ir darbo teisės kažkokias pagrindais tai
43 tie kursai vyksta tiek viduje, tiek iš tikrųjų per savarankišką skaitymą ir kažkokios literatūros
44 rekomendavimą tiek nuo žmogaus atsinešto indėlio priklauso ir mes dalinamės tarpusavį
45 išmoktais dalykais.

46 I: Hmm, o transcom kompanija yra be galo didelė ir aš tikiu kad yra daug studijuojančių taip?

47 R: Mhm

48 I: Koks yra supratimas kompanijos apie tas studijas? ar jūs vertinate kad žmonės čia dirba ir
49 studijuoja kažkur tai o gal tai kaip tik trukdo karjeros tikslams ir jūsų darbovietės tikslams?]

50 R: Priklauso nuo situacijos iš tikrųjų tais atvejais, šiaip tai manau įmonė yra viena iš palankiausių
51 terpių dirbti ir studijuoti kartu, nes darbas nėra ofiso valandom, iš tikrųjų yra pamainų įvairių, ir
52 mes suteikiame progą žmonėms dirbti dalinį krūvį. tai jie gali lanksčiau prisiderinti. Plius mes
53 dabar diegiame įvairias inovacijas, pavyzdžiui namudinių darbą, ir kuriame technologijas bandom
54 Latvijoje pavyzdžiui, Švedijoje ir Lietuvoje bandysim kaip atrodytų kontaktų centro darbas iš
55 namų, tai manau, kad su studijom suderinti daug lengviau, nes tada atsiranda galimybė turėti

56 pamainas, kurios yra perskeltos pavyzdžiui dalis ryte, dalis vakare, kalbant apie karjerą, aš
57 manau, kad bet kuriuo atveju reikalavimas aukštojo išsilavinimo yra prie visų vadybinių pozicijų
58 yra jei žmogus jau nori siekti karjeros kompanijoje, jisai turėtų studijuoti arba būt baigęs. ir jau
59 mes priklausomai žiūrime, ką jis studijuoja, koks jo pažangumas, labai dažnai žmonės ateina ir
60 vykdo įvairius projektus, kaip savo praktines užduotis ir mielai mes palaikome juos

61 I: Kokia yra formalus mokymosi patirtis šioje įmonėje? Ar studentų skaičius išlaiko perspektyvas
62 didėja ar ar stovi vietoje?

63 R: Jis yra panašus, aš manau kad jis yra toks, kaip mes ir turime pastaruosius kelis metus ir jis yra
64 labai didelis. Aš manau, kad nepaskaičiavus taip tiksliai, bet manau kad tikrai bus daugiau nei 50
65 % mūsų apskritai darbo jėgos yra studentai.

66 I: Sakėte, kad vadybinėms pozicijoms reikėtų to aukštojo išsilavinimo ir to diplomo, o kaip, jeigu mes
67 imsime tą atvejį, kada žmogus ateina bestudijuodamas dirbti ir jis jį laiko perspektyvoj įgijęs
68 sakykim bakalauro laipsnį, ar tas įtakoja karjeros kilimą jo? ar padėti organizacijoj?

69 R: Tai yra vienas iš reikalavimų atrankos metu, jeigu mes darome vidinę atranką aukštesnei
70 pozicijai mes ranguojam darbuotojus ir pagal išsilavinimo kriterijų, tau yra jeigu bus du
71 lygiaverčiai kandidatai, vienas bus pabaigęs aukštąjį, kitas ne, tai mes rinksimės kandidatą su
72 aukštuoju.

73 I: O kiek atsižvelgiate į būtent patirtį įmonėje į jo augimą, jo žinių įgijimą sakykime čia, nes
74 žmogus įgyja ir diplomą bet tuo pačiu ir parodo save kompanijai, tai vat vertinant du
75 lygiaverčius kandidatus bet vienas sakykim dirba ilgiau, o kitas bakalauro laipsnį turi, tai?

76 R: Ilgiau dirba- nemanau kad būtų privalumas, toks kaip sakykim dirba labai gerai ir
77 užsirekomendavo kaip puikius rezultatus rodantis. Tai absoliutus ilgis darbo nėra kriterijus, bet
78 darbo kokybė per tą laiką. Tai manau kad taip. Ir manau, kad iš tikrųjų tas žmogus, kuris labai
79 puikiai dirbo čia, bet neturi bakalauro, turi tikrai neblogą šansą užimti aukštas ...

80 I: Aš žinau, kad žmogus, ateinantis čia, jis gauna kažkokių žinių pačiam pradiniam etape ane?, kiek
81 jūsų manymu, tos žinios, gaunamos čia, neformalioje aplinkoje, sutampa su žiniomis,
82 gaunamomis universitetuose?

83 R: Bendro pobūdžio vadybos žinios matyt sutampa, nes iš tikrųjų mes viduje mokomės tų pačių
84 lyderystės teorijų ir ir ir labai daug dalykų sutampa su tuo ką aš tikiuosi žmonės gauna
85 universitetuose, kaip bendrus vadybinius dalykus, bet dabar jeigu mes kalbame apie produktines
86 žinias arba kontaktų centro dabą, tai aš nežinau tokių aukštųjų mokyklų, kurios ruoštu. Dabar
87 jeigu mes kalbame ne apie mūsų pagrindinę darbo jėgą, bet apie specialistus, personalo sakykim
88 specialistus, tai be abejo, iš tikrųjų labai daug mes tikimės, kad žmonės atsineš iš savo studijų, ir
89 tada jau taikys praktikoje, tiek.

- 90 I: Supratau. O jūsų, kaip vadovės Vitalija, požiūris, ar čia įmanoma šioje kompanijoje pasiekti
91 balansą tarp karjeros tikslų ir mokymosi tikslų? Formalaus mokymosi tikslų?
- 92 R: Kas yra balansas dabar galvoju?
- 93 I: Balansas tai yra, kad skirdamas daugiau laiko darbui nenukentėtų mokymosi kokybė. Arba
94 skirdamas mokymuisi daugiau laiko, nenukentėtų darbo tikslai. Ar galima pasiekti tokį?
- 95 R: Aš manau, jeigu pasiekė tai keli šimtai žmonių, tai iš principo įmanoma.
- 96 I: Mūsų pokalbio pabaigai jūs galėtumėte bendrais bruožais pasakyti, kaip jūs galvojate, koks yra
97 naudingumas šiuolaikinėj Lietuvoj diplomų naudingumas ir tų žinių naudingumas suteikimu
98 universitetuose?
- 99 R: Aš manau, kad jis taps vis labiau naudingas sakykim diplomo reikšmė akivaizdžiai ir matyt
100 visiems suprantama, niveliavosi, tada kai dar buvo darbo trūkumas labai ryškus todėl, kad
101 kompanijos negalėjo diferencijuoti kandidatų pagal diplomus, nes apskritai trūko darbo jėgos,
102 kuo dabar sakykim didėja bedarbystės lygis ir atsiranda laisvų žmonių tuo aišku diplomų
103 kriterijus taps vis svarbesnis.
- 104 I: Tai ką, aš tada dėkoju jums už pokalbį, linkiu sėkmės ir aš matau kad jūsų grafikas labai įtemptas
105 tai nenoriu jūsų trukdyti labiau, bet tikrai dėkui, nes sintezė su jūsų kolege Agne mes galim tada
106 padaryti jau kažkokį apibendrinimą
- 107 R: Gerai, o tai jūs atsiūsit po?

Darbuotojas

- 1 I: Pradėdami mūsų pokalbį, mes kaip ir jau pakalbėjom apie susitikimo tikslą, aš norėčiau kad jūs
2 savo ruožtu prisistatytumėte, pasakytumėte, kuom dirbate, ir kaip vadinasi įmonė, ir jeigu galite,
3 pristatykite ir pačią įmonę.
- 4 R: Aš dirbu grupės vadove, įmonė yra „Transcom“ ir pagrinde, bent jau ką turim Lietuvoje, tai
5 užsiiminėjim, esam kaip skambučių centras ir tiesiog aptarnaujam klientus, žodžiu įvairūs
6 projektai, anglų kalba, italų, ispanų, lietuvių, estų, latvių kalbomis, mes pardavinėjim savo
7 klientų paslaugas, produktus taip sakant.
- 8 I: Tai sakote skambučių centre, tai čia kažkas panašiai, nes aš tuose ir kituose įmonėse sakykime
9 viena iš tyrimo dalyvių buvo „Lintel“ kompanija ten irgi yra skambučių centras tai yra kažkas
10 panašaus?
- 11 R: Taip, tai yra panašaus.
- 12 I: Bet jūs minėjote, kad teikiate tas paslaugas įvairiomis kalbomis, tai tiktai norite sakyti, kad ne tai
13 , kad Lietuvoje, bet ir visoje Europos Sąjungoje sakykim dirbate ane aš taip suprantu tą
14 informaciją teikiate?

15 R: Jo, šiaip jau „transcomas“ yra kaip tarptautinė kompanija, ir yra dabar bijau pameluot iš tikrųjų
16 bet maždaug apie 50 šalių. Tai Lietuva- viena iš jų ir tiesiog priklauso, tai gali būti tarkim
17 Vengrijoje jie daugiau užsiiminėja kaip paskolų išieškojimu tai yra daugiau su kreditų valdymas,
18 o Lietuvoje yra tiesiog skambučiai mes dirbam su klientais iš Anglijos, Amerikos ir priklauso
19 Australijos yra projektai tai tiesiog mes dirbam tomis kalbomis, bet aptarnaujam tai ne lietuvius
20 nu dažniausia. Yra ir Lietuviai pavyzdžiui tele2 gali būti, gali būti kažkokie draudimo
21 kompanijos, bankai, nu aš pati dirbu angliškam projekte ir dirbu su Didžiąja Britanija.

22 I: Kad būtų man aiškiau ir mums visiems aiškiau, gal galėtumėte tiesiog papasakoti apie savo
23 projektą, iš ko jisai susideda, kas ten tokio įdomaus?

24 R: Projektas yra, kaip čia pasakyti, namų ham shoppingas taip gal aš kažkaip dabar lietuviško
25 atitiktis ieškau. Tai tiesiog yra žmonės, kurie gauna katalogus Anglijoje būtent visoje
26 Didžiojoje Britanijoje, ir jie skambina mums norėdami užsisakyti kažkokią prekę. Tai vat va,
27 mes aptarnaujam anglus, ir tiek žodžiu, tai yra įeinantys skambučiai, žmonės skambina mums ir
28 jiems kainuoja tas pats kaip skambinti Anglijoje ir mes juos aptarnaujame.

29 I: Tai gali būti įvairaus pobūdžio tie projektai ar ne?

30 R: Gali būti keltai tarp kur nors pavyzdžiui Airijos ir Olandijos, gali būti avialinijos, gali būti
31 viešbučiai, kas yra labai daug, gali būti logistika

32 I: Man būtų labai įdomu sužinoti, jeigu jūs žinote, gal galėtumėte paminėti, nuo kada buvo įsikūrusi
33 šita kompanija, kaip kilo mintys įkurti šią kompaniją, sakykime Lietuvos padalinį, jeigu yra
34 žinoma jums ir tada pasakyti, kiek iš viso žmonių dirba bent jau jūsų padalinyje ir iš viso
35 Lietuvoje „transcom“

36 R: Čia gal reikėtų personalo skyriaus šitų dalykų labiau klausti, nes kiek tiksliai tai nežinau, šiuo
37 metu „transcomas“ yra Vilniuj ir yra Kaune. Kaune dirba man atrodo apytiksliai bet tikrai apie
38 500 gal žmonių, nu ir Vilniuje tai sunku pasakyti, nes labai keičiasi, yra didelė kaita žmonių ir
39 tiesiog sakyčiau arti 1000 galbūt turėtų būti

40 I: Jeigu mes kalbėtum tikslingai apie jūsų skyrių, jūs sakėte jūs skyriaus vadovė esate?

41 R: Aš grupės vadovė.

42 I: Grupės vadovė. Tai jūs vadovaujate kažkokiai grupei žmonių, atsakinga už tam tikrą projektą.
43 Jeigu mes paimečiau tuos žmones, ar jūs galėtumėt pasakyti, kokio amžiaus maždaug tai žmonių
44 būtų grupė, ar jie studijuojantys šiuo metu ar ne ir tokia pagrindinė informacija.

45 R: Taip galėčiau, pagrįsčiau dirba jauni žmonės, nu kad ir dėl tos pačios kalbos iš tikrųjų, tai
46 amžiaus grupė būtų jeigu taip imtumėm vidurkį kažkokį, tai būtų apie 22-23 metų žmonės, būna
47 ir ką tik pabaigusių mokyklą, jaunų, jaunesnių ir vyresnių šiek tiek, bet tai yra vienetai. Nu jeigu
48 taip pagrindinė grupė būtų studentai 2-3 kurso studentai. Didžioji dalis jų yra studijuojantys.

49 I: Visiškai įvairių sričių?

50 R: Visiškai įvairių sričių.

51 I: Dabar jeigu mes pereitume prie kitos klausimų grupės ir kaip čia pavadinus ir ar jūs galėtumėt
52 pasakyti, kad šitoje kompanijoje ir konkrečiai jūsų skyriuje yra nustatyta kažkokia verslo
53 strategija, kuria jūs vadovaujatės savo darbe, ar jina egzistuoja tokia verslo strategija?

54 R: Verslo strategija egzistuoja, bet aš, kaip grupės vadovas realiai kasdienybėj nu kaip ir nejaučiu
55 to ir nesu atsakinga už tai bet verslo strategija- tai tikrai taip, jina yra.

56 I: Tai ta strategija, kuom ji reiškiasi, ar jūs turite kažkokius nustatytus tikslus, uždavinius?

57 R: Be abejo turime konkrečius tikslus, vidinius tikslus turim iš kiekvieno kliento ateinančius
58 tikslus, kadangi mes kaip ir pardavinėjam savo klientų produktus, paslaugas ir panašiai, tai ir yra
59 tikslai, kaip jie įsivaizduoja ir nori, kad matyti visa tai ir aptarnavimą tą patį, paslaugų pateikimą,

60 I: Tai jūs sakote, kad jūs negalite pasakyti kad tai labai atsispindi jūsų darbe? ta verslo strategija.
61 Ar tai reiškia, kad jūs siekdami savo skyriaus tikslų, savo grupės tikslų jūs vadovaujatės labiau
62 savo asmeniniais kažkokiais siekais ir nustatytais tikslais, negu kad įmonės pagrindiniais

63 R: Ne, žinoma, yra įmonės ir yra dar projektų, tai vat aš išskirčiau, nes aš galbūt turiu daugiau savo
64 kasdieniniam darbe yra įmonės kaip tokie vat kaip naujų klientų ieškojimas arba kaip išsaugoti
65 arba plėstis turimus projektus. Jeigu kalbant apie savo projektus, specifiskai, tai taip aš susiduriu
66 kasdieniniam darbe realine asmenine nuomone kažkokia vadovaujantis ar nu žinoma, kiek
67 vadovo darbas tai yra ir žmogus bet yra tiesiog ir tikslai taip tai žinoma.

68 I: Tada būtų įdomu sužinoti, vertinant dabartinę rinkos situaciją, vertinant ir kitus kažkokius
69 aspektus, konkrečiai liečiančius jūsų kompaniją, ir jūsų grupę, gal būtų kažkokie dabartiniai
70 iššūkiai? iššūkiai verslo, šitam verslui ir jūsų darbo grupės, jūsų grupės darbo?

71 R: Iššūkiai būtų tai vat kaip būtent ir minėjau, kad tai labai susiję su, su amžiaus grupe, kokie
72 žmonės ateina, natūralu, kad tai yra studentai, yra didelė kaita, tai žinoma, kad kai yra didelė
73 kaita, tu neturi, žodžiu, mes apmokom žmones, jie išmoksta ir šiek tiek padirbę jie keičia darbą
74 arba išeina arba jiems tiesiog atsiranda kažkokių priežasčių, žodžiu asmeninių matyt, tai ir yra ta
75 darbuotojų kaita, nes tuomet iš tikrųjų daug sudėtingiau užtikrinti kad ir tuos tikslus pasiekti ir
76 kliento pasitenkinimą gauti toj vietoj nes kuo žmogus ilgiau dirba ir daro savo darbą, jeigu dar
77 motyvuotas, tai jis natūraliai teikia geresnes paslaugas, tai kyla lygis. tai čia vienas iš iššūkių
78 būtų.

79 I: Tų pagrindinių, mes galim jį įvardinti kaip žmogiškieji ištekliai, žmogiškieji resursai ane?

80 R: Taip, galėtume, taip vadinti. Čia vėlgi susiję su darbuotojais turbūt irgi kad kaita tai kaita, tada
81 pats žmonių požiūris ir motyvacija tam tikroj vietoj, nes jaunas žmogus tai jis maksimalistas
82 būna, tai labai sudėtinga juos patenkinti, kaip yra, nes čia atsiranda tokie paprasti dalykai, kaip
83 monotonija, arba aš noriu daugiau, ar dar kažkas tai vat reikia kažkaip žmonės nelinkę patys
84 savęs sudominti ar pasiekti tikslų, jie labiau linkę iš tikrųjų gal pasvajoti ir įsivaizduoti, kad

85 nu viską gali, žodžiu tai tas toksai bandymas dirbti su su motyvacija jų yra pakankamai kaip
86 iššūkis va aš sakyčiau mano kasdieniniam darbe.

87 I: O sakykite jūs pati, kiek čia dirbate laiko?

88 R: Daugiau nei trys metai

89 I: Trys metai? Tai patirtis yra gan tokia didelė šito darbo šitoj kompanijoj, tai tai sakykite, kaip iš
90 jūsų patirties, jūs sakėte, apie motyvaciją, kaip jinai kito? Nuo pat pradžių jūsų atėjimo? Ar
91 pakito ta žmonių motyvacija ir tas maksimalizmas? Ar anksčiau buvo sakykim gal kitaip?

92 R: Pakito, aš sakyčiau, kad pakito, laikui bėgant kinta, nes natūraliai jaunesni žmonės pradeda
93 dirbti, aš kai atėjau pati čia dirbti tai buvau nu prie jaunesnių tarkim žmonių ir jie galbūt rimčiau
94 žiūrėdavo, ar atsakomybės prasme ar būdavo paskutinių kursų studentai, kurie iš tikrųjų nu
95 kažkaip buvo suinteresuoti siekti ir pasiekti. Dabar čia asmeninė aišku nuomonė, bet man regis
96 yra tendencijos kad žmonės šiek tiek paikėja nu tiesiog matyt pagal ekonomines sąlygas ir
97 panašiai, jų požiūris stipriai kinta į darbą, nu jiem tai yra nebe vertybė, nes realiai, tai ką,
98 pakeisiu, labai paprasta viską galiu, jaunas, moku tą tą tą, kalbą moku, žodžiu kalnus galiu
99 nuversti tai sakyčiau kad kinta iš tikrųjų.

100 I: Ar jūsų kompanijoj yra toks skyrius kaip personalo skyrius?

101 R: Taip, yra.

102 I: Ar jūs galėtumėt iš savo pusės, nes jūs vis tiek kažkiek su juo susidūrėte, kaip darbuotoja, jūs
103 galėtumėt jį apibrėžti, kaip jis organizuotas, jūsų manymu, kaip organizuotas, kaip jis veikia ir
104 sprendžia savo klausimus?

105 R: Hmm. Ką turite omeny sakydami, kaip organizuotas personalo skyrius?

106 I: Sakykime yra vienas ar du žmonės, atsakingi už personalą, ar tai yra visas skyrius, kuris užsiima
107 ir atranka darbuotojų, ir pokalbių vedimu ir įdarbinimu.

108 R: Tai personalo skyriuj dirba, jei nesuklysiu 4 žmonės, jie užsiima įdarbinimu, atrankomis,
109 pokalbiais, išdarbinimu, mokymų vedimu, organizavimu kaip ta prasme organizavimu realiai, ne
110 vedimu pačių mokymų, kas dar? Darbo laiko apskaita kaip tokia vyksta per mūsų personalo
111 skyrių, tai ir puikiai organizuota.

112 I: Yra vadovas šio skyriaus aš taip suprantu? Tai Vitalija yra, jinai yra vadovė visos Lietuvos?

113 R: Jinai yra Lietuvos ir dar šiaip jinai regiono vadovė yra taip kad tai apima ir Lietuvą ir dar bent
114 5-6 šalis sakyčiau tik nepakomentuosiu, kokias, tiksliai net nežinau.

115 I: Tai ir yra dar kaip suprantu, apart regiono, yra ir miestų vadovai. Kiekvieno skyriaus ane, nes aš
116 su vienu iš tokiu kalbėjau.

117 R: Taip, kiekvienas skyrius, mes turim personalo skyrių, ar tai ten būtų projektas, tai mes, nu kaip
118 aš grupės vadovė ir projekto vadovė tai..

119 I: Darbuotojų yra nemažai, ar tai susiję su žmonių skaičiumi, kad yra tokia sudėtinga sistema
120 būtent personalo skyriaus, nes kiek teko susidurti su kitom kompanijom, tai gali būti, kad iš
121 viso nėra personalo skyriaus ar tai yra vienas žmogus atsakingas arba ta atsakomybė skirstoma
122 įvairiems žmonėms. kaip jūsų manymu, kaip jūs galvojate, ar tai susiję su verslo specifiška, ar tai
123 susiję su žmonių skaičiumi, kad jis yra didelis?, kad jūs turite tokių skyrių?

124 R: Kad mes turim, tai be abejo susiję su tuo, su nuolatiniu poreikiu daryti atrankas ir ieškoti
125 rūpintis galų gale kad apie mus žinotų ir mumis domėtusi ir kad reikalui esant mes iš tikrųjų
126 įdarbintume daug žmonių ir kad ta pati kaita –jie išeina, ateina- pakankamai didelė įmonė irgi
127 tuo pačiu tai iš tikrųjų tai reikalauja, mes be personalo skyriaus daug sudėtingiau dirbti . ta pati
128 komunikacija nebūtų tokia aiški ir žmogus nuo pat atėjimo į darbą jis nebesijaustų gal taip
129 saugiai ir kažkaip, nes joks kitas vadovas nepasirūpintų ir neparodytų to pirminio tokio dėmesio
130 ir rūpesčio ir visos informacijos nepateiktų.

131 I: Mhmmm, kokie jūsų manymu yra personalo skyriaus uždaviniai? Jūs galite kalbėti kaip iš vieno
132 iš darbuotojo pusės, kad tokie ir tokie jūsų manymu yra uždaviniai, kuriuos turėtų spręsti
133 personalo skyrius. Jūs vieną jau paminėjot tai buvo žmogiškųjų išteklių žmogiškųjų resursų
134 problematika, kad nuolat keičiasi, keičiasi darbuotojai, tai būtų galima pasakyti, kad personalo
135 skyrius sprendžia šitą uždavinį. Jį mes galime įvardinti kaip viso verslo ar kompanijos
136 uždavimais. Jūsų manymu, kokie galėtų būti tie uždaviniai? Ir kompanijos mastu ir, sakykim,
137 kiekvieno individo, kiekvieno darbuotojo iš darbuotojo pusės. Kokie tai būtų uždaviniai?

138 R: Kiekvieno individo asmeniškai? Personalas realiai tai tai įvyksta per personalo skyrių ir ir jo
139 dėka, bet personalo skyrius šiaip irgi turėtų būt susijęs su darbuotojų motyvavimu, ne tik
140 asmeninės grupės vadovas bet kaip ir personalo skyrius. Mes turime metines programas iš tikrųjų
141 kaip mes vertinam žmones, ko mes norime iš jų. Mes turime mėnesinių rezultatų apžiūrą
142 peržiūrą ir viskas tai vyksta per personalo skyrių mūsų tai realiai ir yra kaip ir jų tikslai tai
143 glaudžiai susiję su jų motyvacija, kad darbuotojas jaustųsi saugus žodžiu kad ir ta pati
144 komunikacija, ką jis gali čia pasiekti, kaip realiai iškomunikuoti mūsų kompanijos struktūrą.

145 I: Kaita yra didelė žmonių ir aš taip suprantu, kiekvienam naujam darbuotojui, atėjus į šį darbą į
146 šią vietą reikėtų įgyti kažkokių specifinių žinių ir reikėtų socializuotis tai yra reikėtų pritapti
147 kolektyve ar jūs analizuodami savo asmeninį pavyzdį galėtumėte papasakoti, kaip tai viskas
148 organizuota, tas atėjimas naujo darbuotojo, iš savo pavyzdžio galite sakyti, jūs irgi čia kažkada
149 atėjote.

150 R: tai taip taip, man atrodo ir niekas nepasikeitė iki šios dienos iš tikrųjų maždaug, nes tai vis tiek
151 pagrindiniai dalykai. Aš atėjau, tai vyksta pokalbiai, tu bendrauji su vienu vadovu arba su
152 personalo skyriumi iš pat pradžių , keli pokalbiai ir jeigu jau praeini atranką, tai kaip ir susitari,
153 kad dar tą dieną ,žodžiu, su tokiais tokiais dokumentais kaip ir įsidarbini. Pristatai dokumentus,

154 ir tuomet iš tikrųjų labai aiškiai personalo skyrius iškomunikuoja kur kada prasidės mokymai
155 nes dažniausia kiekvienas projektas reikalauja specialių mokymų kažkokių susijusių su būtent
156 tuo projektu ir atvyksti į mokymus pasirašant sutartį tiesiogiai aptariamas ir mokėjimo detalės ir
157 darbo valandų, iš tikrųjų informacija labai detaliai yra pateikiama, jeigu turi klausimų, viskas
158 atsakoma, išaiškinama, tuomet prasideda mokymai specialieji tarkim ir pabaigus juos prasideda
159 tas darbas, o pati ta integracija tai kaip mes tada jau iš tikrųjų matomės su visai kitais žmonėmis,
160 kaip pavyzdžiui mūsų mokymų vadovas mūsų projektas. Pirmą dieną personalo skyrius
161 mokymų pirmą dieną padaro prezentaciją, kas yra kompanijoj kas, tarkim, kas yra aukščiausi
162 vadovai, kokia yra struktūra kompanijos, kas už ką atsakingas, pristato visus departamentus
163 papasakoja apie darbo saugą trumpai ten kažkaip taip kiekvieno aukšto ir va tiek mes gaunam iš
164 personalo skyriaus

165 I: kokia yra specifika tų apmokymų pirminių, kai ateina žmogus? Kokias žinias suteikia kompanija
166 ir kiek trunka?

167 R: Pati kompanija iš savęs tarkim net jeigu yra ar ten būtų keltai ar degalinės aišku medžiaga
168 skiriasi bet kiekvienas tas mokymų vadovas žodžiu yra pirmomis dienomis mes stengiamės
169 parodyti žmogui kai, kas yra darbas telefonu, kas yra tas klientų aptarnavimas, tai prie tos
170 medžiagos mes nu tiesiog savo ruoštu vedam arba darom mokymų metu, žodžiu tai žaidimai
171 būtų ar kažkokia medžiaga, mes aprūpinam žmones ta informacija kaip čia atrodytų tas darbas ir
172 suteikiam jam pirminę, pirminę medžiagą. Tuo metu seka pats tas produktas kaip kaip čia darbas
173 su kompiuteriu , kokia sistema, programa ir panašiai.

174 I: Kiek laiko tęsiasi?

175 R: Labai priklauso nuo nuo projekto sudėtingumo, ir medžiagos, nuo klientų. Tai gali tęstis
176 savaitę, yra projektų, kurie tęsiasi pora valandų realiai tik parodo, nu tarkim lietuviški projektai
177 ten ar draudimas kažkoks būtų arba banko apklausa ten gali trukti 2-3 valandas ir čia jau
178 mokymai gali trukti savaitę ir gali trukti ir keturias.

179 I: Dar grįžtant prie personalo vadybos, ar yra kažkokia strategija, jūs jaučiate kaip darbuotoja, kad
180 yra kažkokia strategija, ne tik kad ten uždaviniai mes aptarėm skyrių aptarėm o jie gal
181 vadovaujasi kažkokia specialia strategija?

182 R: Visi „transcom“ ai turi ir tai bando visuose tuose personalo departamento skyriuj, kadangi mes
183 struktūrinė kompanija, tai viskas yra corporate lygiu ir iš tikrųjų mes turim kaip ir vienodą
184 sistemą iš tikro kurią kaip sakėt tai jie kaip ir turi tuos tikslus kurie ateina ir kaip jau minėjau mes
185 turim tas metines formas peržiūras, yra visur vienodos taisyklės kaip mes vertintumėm žmogų,
186 kaip mes keltumėm jam atlyginimą, koks įvertinimas tiesiog atitinkamai už visus rezultatus
187 visada.

188 I: Sakėte organizuojate apmokymus pirminiame etape ir kaip suprantu su kiekvienu nauju projektu
189 organizuojami nauji mokymai ane?

190 R: Taip, ir projektui jau išibėgėjus, ar metai ar du, karts nuo karto vėl yra poreikis apmokinti
191 žmones, nes naujai ir naujai vis įdarbinam.

192 I: Tai čia jūs keliat bendrą kompetenciją tada kai vat sakote organizuojam nes susiję su projekto
193 apmokymu jūs keliate bendrą kompetenciją darbuotojo?

194 R: Kiekvienam darbuotojui metų bėgyje yra skiriami jau dirbančiam ne produkto mokymai
195 kažkokie ar kas yra klientų aptarnavimas o jo kompetencijai kelti yra du kartus per metus
196 skiriami mokymai

197 I: Griežtai du kartus per metus?

198 R: Jie yra organizuojami-jo du kartus. Ta prasme jie turėtų gauti ir tai yra įvairiai, grupės vadovas
199 vat kaip aš būtent šitoj vietoj tai dirbdama su savo žmonėmis matau kokių mokymų turbūt jiems
200 labiausia reikia. Ir aš galiu tiesiog rinktis, tuomet aš juos siunčiu kad vat streso ir konfliktų
201 valdymas tarkim, matau kad žmogus galbūt nelabai moka reaguoti į neigiamą informaciją arba į
202 kliūtis iškilusias pokalbio metu tuomet aš jam sakau –gerai , žodžiu kaip ir taip tai čia mūsų
203 vidiniai mokymai. Kokius mes organizuojam.

204 I: O viešosiomis paslaugomis naudojats tai yra apmokymais organizuotais ir apmokėtais
205 savivaldybės ar valstybės ar tai projektuose gal kokiuose dalyvaujate?

206 R: Taip, naudojamės dabar tikrai nepasakysiu kokie tiksliai projektai, nes čia viską vėlgi personalo
207 skyrius tvarko šituos dalykus bet naudojamės ir mes, kaip grupės vadovai irgi atitinkamai turim
208 dvejus mokymus per metus kelti savo kompetencijai išoriniai mokymai.

209 I: Kaip grupės vadovo manymu, kokia yra mokymosi svarba šitoje?

210 R: Mokymosi svarba?

211 I: Būtent to neformalaus organizacinio mokymosi tai yra kad jūs organizuojat produktų
212 pristatymus, kad jūs du kartus apmokote žmones ir kokia yra svarba ir kaip jinai įtakoja darbo
213 rezultatus?

214 R: Jinai kelia darbo rezultatus, nes žmonės, iš tikrųjų tai yra ir motyvacinė pusė , kad kai tu
215 individualiai siunti žmogų mokintis, realiai tu pakalbi su juo , identifikuoji va būtent šito
216 žmogaus silpnas, stiprias vietas ir sakai va taip ir taip žodžiu, bet tau vat skiria mokymus, tavo
217 kompetencijai pakelti tai yra ir papildoma motyvacija, ir realus iš tikrųjų kompetencijos kėlimas.

218 I: Koks yra įmonės supratimas apie formalųjį mokymą? Ar jūs suprantate, kas yra formalusis
219 mokymasis, tai yra studijos universitetuose, aukštosiose mokyklose, pripažintose mūsų
220 valstybės, tai yra, kad jam suteikia diplomą pripažintą, vertinamą mūsų Lietuvoje. Tai, koks yra
221 supratimas įmonės apie tą formalųjį mokymąsi? Kaip vertinamas, kaip suprantas tai tas dalykas,
222 kai žmogus studijuoja? Tuo pačiu dirbdamas?

223 R: Labai palankiai, nes dirbam visą laiką su studentais, tai mes, ta prasme, turim kaip sakiau
224 darbuotojų kaitą labai stiprią, bet aišku, kad jauni žmonės, tai jie yra patys imliausi greičiausia
225 besimokantys ir išradingiausi, tai tas yra, kad labai mes turim iš tikrųjų, kompetentingus ir ir
226 įvairiapusius žmones, kurie neturi dažniausia, jie puikiai sugeba bendrauti ir adaptuotis,
227 pakankamai laisvi yra su jais įdomu dirbti yra ir spontaniška, dinamiška aplinka gaunasi.

228 I: Ar įmonė sudaro sąlygas studijuoti?

229 R: Taip. Mes atsižvelgiam sudarinėdami darbo grafikus, mes atsižvelgiam į jų sesijos laiką, mes
230 suteikiam atostogas mokslo jeigu jie tiesiog pristato visus reikalingus dokumentus, kaip ir bet
231 kuri įmonė, mes leidžiame, kad žmonės mokintūsi ir lakyti savo egzaminų, taip kad sakyčiau
232 labai palankiai.

233 I: Jūs jau 3 metai dirbate šioje kompanijoje, kokia vat yra to formalaus mokymosi patirtis įmonėje,
234 ar studentų skaičius didėja ar mažėja, ir darbuotojų vat jūsų skyriuje sakykim?

235 R: Aš sakyčiau, kad labai nežymiai jeigu ir kinta kažkur tai didžioji dalis žmonių yra studentai,
236 visgi čia priklauso nuo projekto specifikos, jeigu tai yra lietuviškas projektas, tai amžiaus
237 vidurkis gali būti 50-40 metų, nes ten dirba ir ilgiau žmonės ir jie yra ilgesni ir tai jau jiems kaip,
238 tiesiog kaip ofisinis darbas, va darbas su kompiuteriu. Jeigu imtumėm užsienio kalbų projektus,
239 tuomet jau visiškai skiriasi ir nepasakyčiau, kad per tiek metų labai pamažėjo ar padaugėjo
240 studentų, visuomet buvo. Maždaug tolygiai, kažkokios didelės tendencijos kaitos nematau.

241 I: O politika įmonės ar kito? Sakykim gal dabar palankiau žiūrima arba anksčiau palankiau
242 žiūrėdavot į studentus. Viskas išlieka tas pats.

243 R: Taip realiai mes suprantam, kokia esam kompanija, ir suprantam, kas yra ta tas grupė žmonių, į
244 kurią mes realiai esam orientuoti ir kuri Lietuvoje būtent, tai būtent skambučių verslo centras nu
245 dar 10-15 metų kol ta kita karta ir tuomet galbūt amžiaus grupė galėtų kisti. Kitose šalyse
246 skambučių centruose kaip žinia dirba vyresni žmonės ir arba tiesiog ta amžiaus grupė yra
247 platesnė nuo iki.

248 I: Sakykime, paimkime tą atvejį, kai žmogus atėjo dirbti į kompaniją būdamas dar studentu, jnis
249 jau dirba ne vieni metai pas jus čia, ir pasiekė tam tikrą įvertinimą universitete, tai yra kad jam
250 suteikia laipsnį bakalauro arba netgi magistro, kaip pakistų jo situacija įmonėje, karjeros padėtis?
251 ar tai labai įtakotų tas laipsnio įgijimas kažkoks universitete jo pasiekimus darbe?

252 R: Realiai pats faktas, kad šitas žmogus vat gauna bakalauro diplomą ar magistro kaip ir nekeičia,
253 jisai kaip pats iš savęs turėtų siekti kažkokios pozicijos įmonėje, tuomet į tą kaip ir baigimo
254 dokumentą, bakalauro diplomą, būtų žiūrima nu kaip atitinkamai pagal tai, kur jis kandidatuoja,
255 tuomet jisai reikalingas ir į jį atsižvelgiama. bet kaip po toks faktas, mes turim daug žmonių, iš
256 tikrųjų ir gal ten grupės vadovai daugiau su jais bendraujantys tai jie gali žinoti jų asmeninį

257 gyvenimą , kur jie mokosi, ką jie veikia, kada ir panašiai, bet jau čia būtų asmeninė žmogaus
258 iniciatyva, o kaip po jau realiai pretenduojant į vietą tai taip, tuomet diplomas yra didelis plusas.
259 I: Ar didelis plusas, jūs sakėte diplomas, ar didelis plusas, ar mes galime daryti prielaidą, kad vis
260 dėlto studijuojančių yra daug, bet čia, būtent šitoj kompanijoj labiau atsižvelgiama į tai, kaip
261 žmogus parodys save būtent šitoj organizacijos dirbdamas.. Ir tiktai tada, kai kažkas sprendžiama
262 plusas yra tai kad jis pasiekė kažką ir universitete?

263 R: Sakyčiau taip, šitoj kompanijoj darbo rezultatai iniciatyva asmeninė yra labai labai svarbūs
264 rodikliai, kuriuos iš tikrųjų žmones pastebim, pamatom, ir ir tada visas savybių rinkinys :
265 diplomas, taip, jis labai svarbus, kaip, matyt, kaip ir žinių įgijimas kažkoks būtent siauresnėje
266 srity, bet jeigu būtų du žmonės į tą pačią vietą ir ir žinios kažkieno būtų didesnės ir atitinkamai
267 žmogus gal iniciatyvesnis buvo ir kažkaip, tai diplomas nebūtų tas pagrindinis, pagal kurį mes
268 rinktumėmės.

269 I: Sakykime, jūs vėl grįžtam į mūsų pokalbio pradžią, jūs sakėte, organizuojami yra apmokymai,
270 jie kažkiek siejasi ar yra panašūs tie apmokymai, kuriuos vedate čia, su tomis žiniomis, kurias
271 gauna žmonės studijuodami? Kažkuria dalimi? Ra studentas čia atėjęs gauna visiškai naujas
272 žinias? Ir jis negalėjo ten kažko panašaus studijuoti universitete?

273 R: Jis galbūt ir galėjo aš sakyčiau jeigu tai būtų psichologijos ar vadybos ar dar vat iš tokių
274 specialybių studentai, manyčiau jie turėjo kažkokių bent panašių susišaukiančių tikrai galėjo
275 girdėti, žinoti, matyti, bet realiai sunku pasakyti, aš dabar galvoju net apie savo pavyzdį. Sakyčiau
276 tos žinios yra pakankamai naujos nes jeigu jie ateina, neturintys darbo patirties tai natūraliai jau
277 yra nauja vieta, nauja sistema visiškai nes darbas kaipo toks ir tos žinios yra daugiau mažiau
278 naujos.

279 I: Jūsų vertinimu, ar čia įmanoma šitoj kompanijoj pasiekti balansą tarp savo mokymosi tikslų ir
280 karjeros tikslų šitoj kompanijoj?

281 R: Tarp mokymosi tikslų ir karjeros?

282 I: Ar įmanoma pasiekti kažkokį kažkokią pusiausvyrą, balansą? Kad norėdamas kažką pasiekti
283 darbe aš neturėčiau atsisakyti arba pakeisti savo planų moksle?

284 R: Sakyčiau įmanoma.

285 I: Įmanoma?

286 R: Taip.

287 I: Ir pabaigai

288 R: Vėlgi čia nuo žmonių, bet yra pavyzdžių, kur žmonės mokosi, dirba ir siekia karjeros. Jie
289 nebūtinai dirba kaip nenorėčiau sakyti žemiausioj grandį, bet teik mūsų grupių vadovai, tiek
290 projektų vadovai yra bestudijuojantys žmonės, gali ir taip būt.

291 I: Mūsų pokalbio pabaigai, jūs gal galėtumėt pati asmeniškai įvertinti formalaus mokymosi padėtį
292 Lietuvoje ir naudingumą įvertinti, naudingumą tų studijų naudingumą, kiek naudingas yra
293 diplomas, kiek naudingos yra studijos karjeros?

294 R: Asmeniškai aš linkus manyti čia aš jau kartojuos turbūt, kad daugiau mažiau lemia ne diplomas,
295 o žmogaus noras išmokti, siekti ir asmeninės savybės diplomas kaipo toks ir naudingumas jo?
296 Šimtai žmonių gauna diplomus neatsižvelgiant į tai, kokios gilios žinios jų yra po 4 metų tarkim
297 taip kad čia pakankamai slidu o universitetai ir naudingumas jų- vėlgi sunku sakyti, negali
298 lyginti, aš pati studijavau Vilniaus universitete ir manau, kad studijos pakankamai gerai
299 suorganizuotos. Jeigu lyginčiau, nelabai galiu su daug kuo lyginti, tai jeigu asmeninė patirtis,
300 teko būti kad ir Vilniau kolegijoj paskaitose, tai tas lygis jis nesuteikia pakankamai žinių
301 visiškai. Tai yra sena sistema, kuri, nežinau bet tai tai tiesiog proforma , kuri nieko neduoda, kuri
302 ne į studentą kreipiasi, o iš padulkių šaukia tai kažkaip..

303 I: Tai galima teigti, kad faktas –reikia, bet kaip..

304 R: Visgi žmonės mokosi ne dėl žinių, o dėl popierių, kad kažkaip tai pateisinti save ir kažką dirbti ,
305 bet kiek žmonių po to išmano tuos dalykus, kuriuos daro, tai yra tikrai maža dalis. Akivaizdu,
306 nes nes galim susidurti su nekompetencija žmonių, kai mes patys kreipiamės kažkur, kad mus
307 aptarnautų, iš tikrųjų kompetencijos trūkumas jaučiasi.

308 I: Tai ką, ačiū už pokalbį.

ATVEJIS 6

Vadovas

1 I: tai, kaip ir suprantamas mūsų šiandienos susitikimo tikslas

2 R: mh

3 I: tai tiktai aš norėčiau, kad jūs pats prisistatytume trumpai ir eee ir kažkiek apie įmonę
4 papasakotume

5 R: eeee Ignas Zuokas, bendrovė spinter firma užsiiminėja viešosios nomuonės rinkos tyrimais eeee
6 tyrinėjame gyventojus, įmones taip pat, skirtingais aspektais kiekybiniame, kokybiniame
7 (*negirdžiu žodžio*)

8 I: ir jūs pask, kokias pareigas užimate?

9 R: vadovas

10 I: vadovas įmonės

11 R: mh

12 I: tai gerai tada, jūs kaip vadovas turbūt puikiai suprantate ką jūsų įmonė veikia ir galite ją
13 charakterizuoti, nu bendra charakteristika, kažka kažka pasakėt jau, bet gal dabar taip biškeli
14 daugiau vat įmonė jūsų ir ir charakteristika taip pat, mūsų rinkos

15 R: jo, iš esmės eee (*nesuprantu žodžio*) paslaugų įmonė, tai yra intelektualinių paslaugų įmonė, kuri
16 iš esmės susideda pats darbas iš dviejų etapų, tai yra eeee techninis arba fizinis darbas, tai yra
17 informacijos rinkimas, tai yra interviuotojai eee moderatoriai, kiti žmonės, techninis personalas,
18 kuris aa apdoroja tą informaciją, ir kitas etapas, tai yra būtent eee ofise eee tas vadinamasis prie
19 stalo darbas *diskriseišer*, kada analizuojami duomenys, modeliuojami eee pagal kliento
20 sakykime pateiktus uždavinius ir arba arba pagal kažkokius apibrėžtus (*nesuprantu žodžio*)
21 tyrimo modelius

22 I: mh

23 R: vėl gi eee klientai pagrindė yra didelės įmonės eee ir eee tiek paslaugų įmonės, kaip po bankai,
24 draudimo bendrovės, dar kažkas, tiek eee dauguma yra su maisto arba tie pat (*nesuprantu žodžio*)
25 vadinami, tai yra eee alus, konditerija, kulinarija, gėrimai ir ir visi kiti dalykai. Taip pat mobilios
26 paslaugos ir taip toliau.

27 I: tai dirbate toj marketingo srityje?

28 R: jo, žinote mes yra, tai yra ir yra maždaug 70 procentų būtent tie rinkos tyrimai, vartotųjų
29 tyrimai eee įmonių tyrimai eee 30 procentų maždaug sudaro socialiniai tyrimai, tai yra daugiau
30 eee daugiau prie socialinių priskirtini politinės apklausos, tiek apskritai eee tyrimų socialinėmis
31 temomis yra pačios įvairiausios nuo eeee šeimų proplemos eee visi kiti, taip pat dalyvavome kai
32 kuriuose tarptautinėse projektuose, kaip ten kaip ten visokie yra indikatoriai interpretuojami
33 pagal skirtingas šalis

34 I: o užsakovai, dažniausiai yra privatus?

35 R: yra yra privatus, yra europos sąjungos projektai, yra yra užsienio institutai, kurie sakykime
36 atlieka lyginamuosius tyrimus kai kuriose šalyse, tai yra labai skirtingai

37 I: o dabar įdomų sužinuoti, kaip matote savo konkurencingumą dabartinį, vat yra kitos

38 R: jo, yra kitos

39 I: (*negirdžiu žodžio*) kompanijos ir kaip jūs save matote?

40 R: eeee kadangi vėl gi pats mūsų paslauga ar produktas yra iš dalies apibrėžtas ir aiškus, iš dalies
41 kiekvienas gali ieškoti savo nišos ta prasme ir eee praktiškai mes matome penkius, šešius
42 konkurentus rinkoje, bet vėl gi kadangi dirbame su skirtingais produktais skirtingose sistemose
43 kartu yra skirtingi konkurentai, kur rūpi kur pavyzdžiui su reklamos agentūromis mes daug
44 bendradarbiaujame

45 I: mh

46 R: bet tam tikrais aspektais netgi ir būna konkurencija. Lygiai taip pat eeee sakykime kitos
47 agentūros yra specializuotos pavyzdžiui, tiktai užsiiminėti telefoninėm apklausom ar tiktai
48 slapto pirkėjo tyrimais, mes sakykime universalias klausiam
49 I: mh
50 R: taigi gali jos būti skirtingos sakykime, grinais vat sau mes matome tokius penkis galbūt rinkoje
51 konkurentus, kurie daro na praktiškai pagal analogišką modelį labai labai panašų produktą
52 I: mh
53 R: na kurie dažnai dalyvauja konkursuose ir taip toliau ir taip toliau
54 I: mh, supratau, o kaip matote savo verslo strategiją dabartinę, sakykime keičiasi situacija rinkoje,
55 kaž ka
56 R: situa keitimasis yra nuolatinis procesas
57 I: jo
58 R: tai mokymasis gali vykti gali nevykti, tai keitimasis rinkoje yra nuolatinis procesas ir taip
59 situacija keičiasi ir emm mes esame pakankamai maža įmonė darbuotojų skaičiumi eee
60 I: koks skaičius?
61 R: devyni žmonės plus interviuotojai, tai iš esmės, na tai yra tas laukas (*negirdžiu žodžio*)
62 I: o tai su interviuotojais
63 R: su interviuotojais būtų virš šimto žmonių
64 I: virš šimto?
65 R: nes interviuotojai yra turi dengti visą Lietuvą ir atstovus projektą, na bet iš esmės tai nėra
66 etatiniai darbuotojai, dirba pagal sutartį. Eee ofisiniai darbuotojai yra devyni ir praktiškai eee vėl
67 gi save pozicionuojame ir dirbame su rimtais klientais ir netgi nesistengiame labai plėstis vien
68 dėl to kad yra didelės investicijos į žmogiškąją kapitalą ir ir praktiškai jų nėra iš kur gauti net ir
69 formaliai, praktiškai mes gal norėtume nusiūsti du trys žmones, naujus arba dirbančius, kažkur
70 pasitobūlinti toj srity, bet praktiškai tokios paslaugos kaip ir nėra
71 I: mh
72 R: eee yra kai kurie tarptautiniai institutai, kurie kartu yra ir konkurentai, tarsi siūlo tokią socialinę
73 paslaugą ar už tris dienas ima po kelis du keliasdešimt tūkstančių dolerių ir praktiškai na vistiek
74 jie neatskleidžia tų visų darbo paslapčių ir praktiškai eee visas mokymasis ir mokymosi procesas
75 pas mus gaunasi patiem ir daugiausia, gal gal nuskambės keistai, bet daugiausia mes mokames iš
76 savo klientų dėlto kad dirbdami su labai stambiais klientais ir didelėmis traktuotėmis ir
77 korporacijomis mes gauname iš labai aiškius poreikius ir aiškias gaires kas kaip turi būti daroma
78 ir automatiškai žingsnis po žingsnio eee ir tu gauni kažkiek tai daugiau tos informacijos surenki
79 ir taip toliau. Be abejo yra konferencijos, seminarai, eee keitimasis su partneriais kadangi baltijos
80 rinka yra maža mes dirbame su latviais, estais pakankamai glaudžiai, yra keitimasis informacija,

81 modeliais, metodais ir taip toliau, ir praktiškai ee grinai profesinė prasme aš manau, kad žmogus
82 iš esmės turi tobūlėti eee na ee jeigu pereinant prie tos temos, turi tobūlėti dviem plotmėm, tai
83 yra pirmas dalykas jo profesinis tobūlėjimas, kur aš manau atsakinga ir įmonė ir eee eee ir
84 sakykime įmonės vadovas yra jos menas, tobūlėjimas ir žmogus vistiek jįsai kaip žaidėjas darbo
85 rinkoje, jis turi save parduoti galbūt, kitam kartui pateikti, jis turi tobūlėti, pats norėti ir ne
86 tiktai kaip specialistas, bet ir kaip žmogus apskritai, (*nesuprantu žodžio*) tobūlėti

87 I: mh

88 R: nes yra apskritai tos žmogiškosios savybės, žmogiškieji gebėjimai, sakykime a analitinių
89 įgūdžių lavinimas, tai yra sakykime universalus dalykas, ar ne?tu gali pritaikyti skirtingose
90 srityse. Tai vat jeigu kalbėti apie apie tą darbinį to tobūlinimasi iš esmės mes ir ieškojome ir
91 bandėme, čia vat keleta žmonių ir buvo sutikus apmokymui. Bet mokymai dažniausiai yra susiję
92 su labai konkrečiomis eee technikomis arba (*nesuprantu žodžio*) gebėjimais praktiškai eee

93 I: jūsų įmonės mokymai, ar ne?

94 R: ne ne kur mes sunčiame pavyzdžiui kur nors tai nėra dažnas dalykas iš esmės ir aš aš mmm gal
95 mes keturiesia gal esame buvę tuose mokymuose ir aš pats bandęs, seniai buvau eee

96 I: o kokie, pobūdis, kaip vadinasi grupė

97 R: aš buvau ee aš buvau iš esmės ten buvo vadovavimo prioritetai iš esmės vadybos dalykai, kiti
98 kolegos yra buvę siuntami į pardavimo mokymus, bet vėl gi pas mus yra visur randoma specifiška
99 ir produkto pardavimas principai galbūt išlieka bet yra visiškai skirtingi pardavinėjimas eee jeigu
100 tu parduoti konkrečią prekę ir tu parduoti paslaugą, pas mus yra labai daug to, kad tu turi labai
101 labai ilgai įeiti į tą procesą, ta prasme, yra praktiškai tas mokymasis yra ee pirmiausia tu
102 mokaisėsi vieni iš kitų, kol tu pasieki tą lygį, kad tu gali eee tu gali apskritai su klientais
103 bendrauti labai labai ilgai ir praktiškai pas mus yra gal keturi žmonės bendraujantys tiesiogiai su
104 klientais tiktai eeem nes eee jeigu žmogus tiktai atėjęs pakankamai naujai, jam yra tiesiog sunku
105 ir tu negali reikšės kalbėti e kaip konsultantas budamas, nes tai yra konsultacinio pobūdžio
106 bendrovė, jeigu tu ne labai ką supranti, nes mes nuo klientų gali tiesiog (*nesuprantu žodžio*)
107 įgūdžius, ir praktiškai tas vat įsivažiavimas yra ilgas dalykas, o po to mokymasis eee daugiau yra
108 neformalaus, neformalaus pobūdžio sakyčiau, ta prasme ir į ee kartais vat ee pagalvoju
109 paklauskit gal iš viso nieko nėra, bet iš kitos pusės, vat pats per save praktiškai, mes irgi
110 pradėjome 96 metais praktiškai nuo nuo nieko ir eee netgi nebuvo at, kiek pačiam va teko kažkur
111 susirasti, kažkur nuvažiuoti, viskuo pasidomėti iki kol, paskui visi, mes iš įvairių sričių ir žmonės
112 susitinkę iš reklamos agentūrų, viešųjų ryšių, ir analogiška situacija Lietuvos sakykime tam
113 segmente. Kad žmonės išaugę patys iš saves, iš kliento ir to mokymosi, nes praktiškai tai buvo
114 visiškai nauja rinka eee iš esmės mums buvo lengviau nes niekas nežinojo kas tas yra, sakykime
115 vakarų dar to kapitalo, patirties, ir poreikio nebuvo, bet atsiradus sakykime naujaja paslauga n

116 nauja rinka formavosi, ir natūraliai jinai formavosi nuo pačių eee elementarių žalių dalykų ir mes
117 taip pat įaugom
118 I: jūs nuo pat pradžių, nuo pat pradžios?
119 R: jo
120 I: jūs sukūrėte jas
121 R: jo
122 I: jūs sukūrėte jas, ir jūs, jūsų išsimokslinimas, jūsų studijos siejosi su dabartinių darbu?
123 R: eee taip, su tyrimais susijęs, aš sociologas, sociologijos magistras
124 I: ką pabaigėt?
125 R: sociologija
126 I: būtent kuriam universitete
127 R: vilniaus universitete
128 I: vilniaus universitete?
129 R: jo, vilniaus universitetas filosofijos fakultetas
130 I: kaip kilo mintis, jūs kažkiek jau (*nesuprantu žodžio*), ir kaip kaip kilo mintis sukurti
131 R: eee mintis buvo
132 I: kiek dirbo iš pradžių žmonių, kiek įtakos turėjo va tas verslas užsienio kapitalas, ar žinios kažkur
133 pasitempdė tenai
134 R: užsienio kapitalo iš esmės tiesioginio nebuvo, pradėjom dviese praktiškai ir eee viskas keitėsi
135 taip, kad eee na iš pradžių tai buvo tie paprasti tyrimai telefoninės apklausos ir poto eee ir poto
136 susiradome partnerius vokietyjoje, kurie ten buvo strategija, tarsi tapsim pagrindiniais baltijos
137 šalyse, bet eee praktiškai liko mūsų santykiai labai labai ilgai liko tokie, kad jie mes iš jų
138 gaudavome tam tikras metodologijas, iš pradžių tai buvo mums labai svarbu, nes bet kas, bet
139 koks žinojimas kaip daryti jau buvo didelis plusas eee jie sau iš kitos pusės budami tyrimo grupė
140 europine jie tarsi turėjo tašką ir dengė ryšulis ir galėjo sakykime būtent, bet realiai tas interesas
141 pas juos būvo nedidelis, nes vokiečių kapitalas iki lenkijos, jie ten daug turėjo projektų, o mūsų
142 šalyse labai mažai
143 I: mh
144 R: praktiškai taip eee natūraliai nunyko eee nes poto mum patiem, kai jau išmokom, išaugom, mum
145 tapo mažiau aktualu ir praktiškai liko tikrai draugiškas santykis. Na yra ten kitų formų, dabar vat
146 praktiškai dalyvaujame tokioje airijos instituto veikloje tyriant pasaulio klausimų instituto
147 asocijacioje, kurioje susirenka nepriklausomų tyrimų agentūros, ir kiekvienoj šaly yra tikrai
148 viena, bet mes tikrai pirmi žingsny yra, praktiškai dabar aš mmm pats dalyvavau, kaip pristačiau
149 įmonę ir ir kuriau dabar vat bus susitikimas kitą savaitę pirmas, o pakui kažkas važiuos iš

150 žmonių, na kad kiti žmonės taip pat pamatytų kas ten yra, kas ten vyksta tuose renginiuose, tai
151 yra pasikeitimas patirtimi
152 I: mh
153 R: kiekvienas skirtinga šalis, skirtingi, nauji, ką naujo duoda, kokios yra naujos metodologijos ir taip
154 toliau.
155 I: o augimas buvo nuoseklus nuo pat pradžių, kažkas didėjo, žmonių organizacijos
156 R: augimas buvo nuoseklus eee augimas buvo nuoseklus tas eee sakau pasirinkome tokia gana eee
157 daugiauėjima į kokybinį o ne kiekybinį į plėtrą, ta prasme, kad nesiplėsti labai staigiai, nes tada
158 lengva iš pra saskykime prarasti eeee ypač kaip čia buvo prieš kelis metus didelė plėtra visur ir
159 taip toliau
160 I: mh
161 R: tada automatiškai kenčia pati kokybė kažkaip nesinori to padaryt ir tiesiog va taip įsikurėm
162 pamažu ir nu kaip ir
163 I: apie (*nesuprantu žodžio*) strategiją kažką kalbėjot, kad yra nuolatiniai klientai
164 R: jo
165 I: ir jūs labai palaikot glaudžius ryšius ir yra skirti žmonės darbui su jais (*nesuprantu žodžio*)
166 R: mh
167 I: o kokie egzistuoja dabartiniai iššūkiai kompanijoj
168 R: eee praktiškai yra keletas dalykų, tai yra
169 I: ir vadovo link personalo
170 R: einant link perso
171 I: iššūkiai personalo
172 R: einant link personalo, tai tas klausimas buvo prieš keleta metų prieš du trys itin buvo
173 problematiškas, dėlto kad apskritai rinkoje nebuvo visai jokių žmonių, ta prasme, tie kas
174 ateidavo eeee buvo rinka nenormaliai per pasisukusi sakykime į darbuotojų pusę, kas yra galbūt
175 na soc socialine prasme gerai
176 I: mh
177 R: eee į maximą grįžo sakykime senos pardavėjos ir nebūtinai turi būti blondine aštuoniolikos metų
178 eee ir sakykime ta soc socialine prasme daug kas yra, bet iš kitos pusės tu darai konkursą tu
179 negali atsirinkti nieko ir tai buvo ne tiktai pas mus, tai buvo kiek bendravome su kitom įmonėm
180 visur ta pati problema, tai yra ateina
181 I: *neaiškiai kažka pasako*
182 R: ateina, ji pamažu nyksta, nes ateina nauji žmonės, turi būti didelis poreikis, ir jeigu nepriimsi
183 mane čia, mane laukia ten trijose firmuose, paprasčiausiai nebebuvo žmonių, dabar aš manau tos

184 artėjančios krizės jeigu galima taip sakyti tas puikus arba teigiamas aspektas yra tai kad vėl gi
185 atsistato, na neturi būti svarstyklės nei į vieną nei į kitą pusę, atsistato ta pusiausvyra
186 I: mh, balansas
187 R: jo, ir praktiškai, va pora žmonių priėmė prieš pusę metų paskutinius priėminėjom, tai situacija
188 gavosi taip kad eee na tikrai priėmė žmogų, kuri kuriais patenkinti, ta prasme nereikėjo rinktis
189 blogiausių, geriausių iš blogiausių, tiesiog priėmė tai ką norėjome, dabar jie sakykime mokosi,
190 mokymosi etas pirmi metai yra grynai sedi ofise ir darai, mokaisi, supranti, bendrauji su
191 klientais, pradėdi nuo elementarių dalykų, eee kitas dalykas dėl apskritai personalo tai pas mus
192 yra pakankamai stabilus branduolis kiek čia yra vienas, du, trys, keturi, penki žmonės, tai yra
193 praktiškai visi stabili, pastovūs
194 I: *negirdžiu ką sako*
195 R: jo ir keitimasis vyksta eee vėl gi manau kad santykiai yra pakankamai normalus, pavyzdžiui
196 žmonės, kurie nuo pradžių jau buvo anksčiau ilgiau išdirbę ir išėjo kažkur vienaip ar kitaip iki
197 šiol bendraujam, ten ateina į kažkokius pasisedėjimus kolektyvo buvę, ir taip toliau. Ir arba ee tai
198 yra tas tas sak geroji pusė yra aišku kitas dalykas kada ateina žmonės, ir jų per paskutinius metus
199 pasikeitė irgi nemažai, yra dvi, trys vietos, kurios labai keičiasi ir keičiasi dėl to kad na pirm
200 paprasčiausiai na neatitinka supratimas, suvokimas
201 I: jų supratimas (*nesuprantu žodžio*)
202 R: eee dažniausiai taip, ta prasme ir ir eee
203 I: jie daugiau nori neturėdami kompetencijos ar
204 R: aš manau kad supratimas kas yra kompetencija, kas yra požiūris į darbą, darbo kultūra sakykime
205 yra truputi skirtingi ir eee na nėra čia ko gražinti taip tenka *keisti(nesuprantu žodžio)* dažnai,
206 gana greitai žmonės, ta prasme tikrai nenoriu, kuo labiau užtempi, tuo skausmingiausias dalykas,
207 jeigu matai, kad yra blogai tai na per tris mėnesius gal ne, bet per (*nesuprantu žodžio*), taip pat
208 draugiškai pasišneki ir pasakai, na tikrai tu žmogus čia savęs nerasi, ir oo mano didelis yra noras
209 ir kad kolektyvas būtų maksimaliai draugiškas ir maksimaliai neformalus ir eee tam yra
210 skirtingos strategijos (*nesuprantu žodžio*) eee bet jeigu žmogus sakykime to neranda, jam galbūt
211 yra skirtingi žmonės, o kitiems skirtingi darbo stiliai reikalingi, yra iš bendravimo pusės, o iš
212 darbo pusės yra ligiai taip pat ta prasme jeigu matau nu žmogus galbūt geras ir gali būti geras
213 specialistas kitoj vietoj ir turėjome vieną patirtį, samdėm jau tokią potencialiai eee stiprią
214 specialistę, kuri, tai yra turi labai gerus rodiklius ir eee ir nemažai tikrai pasiekusi, (*nesuprantu*
215 *žodžio*) projektų vadovės maždaug konsultantės poziciją ir pamatome, kad jinai visiškai nieko
216 nesigauna. Tai iš esmės nei mm mum dabar kažkaip ten žeminti žmogų ir taip toliau, nei nei ją,
217 sakykime na tasai tas gavosi, jinai pati išėjo, susirado garą darbą, nu ir tiesiog kaip sakoma
218 „razashlis kak v more karabli“

219 I: mh
220 R: tas atsitikimas taip yra svarbu, eee sakau dėl dėl formalaus ugdymo grįžtant prie temos eee
221 labiau
222 I: ir dar aš turiu klausimą, jūs kaip priimat žmones į darbą, jūs jau ir sakėte sudėtingiau buvo
223 susirasti ten kažkada
224 R: mh
225 I: bet kokius keliate reikalavimus vat būtent išsimokslinimo atžvilgiu, kompetencijos, į ka jūs
226 žiūrite į bendravimą sakykime, į tai kad jis turi formalųjį išsimokslinimą,
227 R: formalųjį išsimokslinimą
228 I: diplomą
229 R: formalųjį išsimokslinimą žiūrim pastoruoju metu visiškai nei kaip, net neprašome (*nesuprantu*
230 *žodžio*) diplomo, nes aš manau kai yra situacija šalyje kada kiek žmonių baigia vidurinę tiek
231 įstoją į aukštąją mokyklą, e tai yra eee daug ką pasako ir eee arba kai studentai atėję sutinka
232 dirbti pilną darbo dieną, tu gali net ilgai nežinoti kad jis studentas, dieninių studijų, tai yra vėl gi,
233 formaliai žiūrim į eee labiau vėl gi buvo testas dažniausiai, ten susidarę turime, kadangi ir patys
234 turėjimo su personalu tokiu ten, ir tyrimus esame, turime ta prasme turime ir sau tokius
235 modelius, instrumentus kada gali pasižiūrėti kaip eee svarbiausias dalykas po ee poreikis ir
236 svarbiausias noras sakykime šiandien truksta tai yra eee mes mėgstame sakyti analitinis
237 mąstymas ar kažkoks yra sugebėjimas sistematizuoti, analizuoti informaciją ir
238 I: ta bendroji kompetencija, jinai
239 R: bendroji kompetencija, bet jinai tokia yra naaa taip, ta prasme nebūtų, pas mūs yra vat
240 aukštesnis pilotažas yra būtent sugebėjimas matyti plačiai visą projektą ir klientų poreikius, vat
241 kai žmogus jeigu pasiekia tai pavyzdžiui yra labai gerai, tai reiškia tu gali dirbti ir susišnekėti ir
242 su klientu ir vienu su kitu gali susišnekėti. Mum patiem buvo labai ilgai iki to augti sakykime,
243 nes na tiesiog budavo sunku suprasti kartais atrodo, ir eeee tai vat tai yra ta kompetencija, galbūt
244 bendroji ir kad mano manymu šiandienai eeee yra didžiausia problema eee apskritai kad yra
245 žmonės ateina jie galbūt mokosi ee labai daug formaliai, kažkokių ten dalykų ir eeee realiai, kaip
246 sakoma, jeigu ne išmo, bent jau nežinau, gal galbūt tas mano poreikis susiformavo dėl to kad
247 (*nesuprantu žodžio*) filosofijos fakultetas jis truputi vistiek, kaip priima buvo truputeli kitoks, ta
248 prasme pirmiausiaėjo tai, kad tu mokaisi ką tu nori, bet tu mokaisi mąstyti
249 I: mh
250 R: jeigu tu moki mąstyti, analizuoti, sisteminti, tai automatiškai tu gali save daug kur atrasti ir
251 pasimokęs teorijos, ar kažkokių ten praktinių įgūdžių. Eee bet šiaip matau kad dauguma gal vėl
252 gi be abejo žmogus yra (*nesuprantu žodžio*) savo patirties ir aš kažkaip, bet man tai buvo labai

253 priimtina ir aš supratau kad, nu ir taip turi būti ir praktiškai tokiais vat, ant tokio kruopalio
254 bandau, na sakykime to tokie yra kriterijai ir tokie yra reikalavimai, ir toks yra požiūris.
255 I: bet vistiek turbūt darbuotojai turi formalųjį išsilavinimą
256 R: tai be abejo visi turi
257 I: ir kokios specialybės čia iš tų devynių sakykime (*nesuprantu žodžio*) išsilavinimas
258 R: sociologai, ekonomistai, marketingas yra dar dabaiginėjantys, kai kurie besimokantys, bet iš
259 esmės tai yra ekonomika, sociologija, marketingas.
260 I: viskas susieja viskas yra
261 R: jo, jo,
262 I: (*nesuprantu žodžio*)
263 R: tik iš tos srities
264 I: bet jūs pa, esate atsakingas už personalo vadybą, aš taip supratau
265 R: jo, na iš esmės kolektyvas mažas čia tu sakykime kažkokių personalo vadovų ir net nepristingsta
266 I: nu kodėl vistiek devyni žmonės, sakėte yra apklausų atlikėjai
267 R: apklausų atlikėjai yra kiti dalykai
268 I: jų atžvilgiu ar kas nors formuojama
269 R: na iš esmės yra
270 I: motyvacinė sistema
271 R: iš esmės jo yra motyva, yra ten, ten yra kiti reikalavimai, tai yra žmogus turi būti eee drąsus
272 pirmiausia, sugebantis bendrauti, užmegzti ryšį su nepažįstamais žmonėmis, yra ten tokie
273 formalus kriterijai be abejo tam tikras žmonių skaičius keičiasi, dabar jis yra pakankamai
274 stabilus, buvo problema prieš kokius penkis metus kada buvo tokie mmm nemažai žmonių
275 išvažiavo, kai buvo emigracijos banga didesnė, iš kitos pusės pas mus dabartinės darbuotojos
276 (*nesuprantu žodžio*) mes stengiamės formuoti, vat apklausos atlikėjų ypatingai, kurios vaikšto po
277 būtus arba užklausinėja, tai yra dažniausiai moterys 45-65 metai, ta kuri sakykime nekelia eee na
278 nekelia sakykime baimės ar kažkaip tokios, nu
279 I: mh
280 R: na nebūtinai namų šeiminkė, bet tai yra žmogus, kuris yra na tokia vat mama, ar ne?
281 I: jo, taip
282 R: ir praktiškai ir ir yra dėl keletos priežasčių, tai viena iš priežasčių yra tai kada eee kruopštesnis,
283 jis į viską pakankamai struopiai žiūri, daro pakankamai kruopsčiai, studentais išsibandimai
284 baigėsi dažniausiai labai nesėkmingai, nes tai yra kategorija žmonių kurie mėgsta gana
285 „pachalturinti“ jeigu taip liaudiškai sakant, ir greitai užsidirbti
286 I: greitai

287 R: didelių pinigų. Tai vat ir, na vėl gi yra skyriasi be abejo, ir skyriasi tie žmonės, yra skirtingos.
288 Viena iš problemų, kurių kalbant apie interviuotojus su kuriais susiduriame, bet nežinome kaip ir
289 spęsim tą reikalą, tai yra eee praktiškai visus yra pereinama prie internetinio pusų arba prie tų
290 vadinamu „kapi“, yra dar piko klausimas ar kompiuteriai, (*nesuprantu žodžio*) ar programos,
291 kliento suvedimas, nedaro interviuotojas klaidų, tai yra perėjimų ir taip toliaus ir taip toliau. Na
292 yra daugybė privalumų ir praktiškai ee viskas būtų labai gerai, investicijos ten nėra didelios, mes
293 ir progamas ir viską jau turim praktiškai yra anglų žmogiškasis faktorius, tas žmogiškasis
294 faktorius atsiranda toje vietoje, kad tos geros, patikimos moterytės jos jau
295 I: nemoka naudotis
296 R: jos nemoka ir visiškai nenori tas svarbiausia, jos bijo kompiuterių. Tas jaunas žmogus jis gali
297 nemokėti, bet jisai dažnai yra, pozityviau į tai žiūri ir eee vyresnis žmogus jis tiesiog nenori, bijo
298 ir eee ten kai iš pradžių buvo ten pabrango daiktas, sugadintas, dabar jau nebebrangus, gali
299 padevėta nupirkti (*nesuprantu žodžio*) ir ten pavogs pavogs, bet supranti kad jos bijo paties to
300 daikto
301 I: kompiuterio?
302 R: jo, ir ir tas dalykas, persilaužimas jis yra kažkiek tai kažkiek tai problematiškas, jeigu telefonas
303 (*nesuprantu žodžio*) taip iš karto gali, kompiuteris, taip viskas tvarkoj, bet tai dažniausiai yra
304 truputi jaunesnis. Jaunesnis kolektyvas ir jaunesni žmonės dirba. Tai vat eee
305 I: kokia yra kolektyvo jeigu, aš nesakysiu dabar personalo vadybos,
306 R: mh
307 I: nes sakote jūs atsakingas už tą personalo vadybą, organizavimą, tai vat nekalbam kad tai yra
308 personalo vadyba o jūs kuriat kolektyvą ir atmosferą jame. Tai kokia yra ta organizacija ar gal
309 kažkokie uždaviniai egzistuoja
310 R: uždaviniai
311 I: vat būtent to bekuriant tą atmosferą ir organizacinę atmosferą sakykime
312 R: eee maksimaliai eee paremta horizontaliais ryšiais ee kiek įmanoma ir maksimaliai susimaišus
313 tai yra nėra kuom mm nu kažkas strukturoj yra bet jinai nėra kad taip formaliai (*nesuprantu*
314 *žodžio*) ji turi savo darbo sritis, bet padeda vienas kitam ta prasme yra bendradarbiavimas yra na
315 vėl gi tai yra siekiamybė, na sakykime viskas yra (*nesuprantu žodžio*) eee tai ir vėl gi tai yra
316 komandinis darbas, būti komandos narių, sugebėjimas būtų
317 I: nuo pat pradžių taip buvo kaip jūs sakote, kad visi lygus, neformalus bendravimas, komanda,
318 nuo pat žmonės įkurimo ar irgi jūs įgyjot tą supratimą po laiku
319 R: ne man atrodo taip yra paprasčiau dirbti ta prasme, be abejo yra yra užduotys, jos paskirstomos,
320 yra dalinami ir visa kita, bet eeee ar tai, tai augo natūraliai formavosi, vėl gi tie žmonės,
321 kolektyvas augo labai po mažu ir nėra iki šiol didelis ta prasme. Bet aš manau, kad buvo vienu

322 metu daugiau žmonių, apie dvidešimt galbūt, atrodo nedaug daugiau, bet eee jau darėsi
323 problematiška nes tu nebegali dirbti darbo ir dar sudėlioti, sužiūrėti, kad visi, kas ką daro ir taip
324 toliau. Norėčiau visokių žingsnių, bet vėlgi naaišku kiek jie čia pasiteisins ir taip toliau, tai dėl to
325 n nu tai yra bandymo sakykime, bandymai yra vistiek dirbi su vienais su kitais, aš praktiškai gan
326 duosiu, yra yra partneriai, šalys, kitos kurie sakykime dirba, kai jie kiek kitokį modelį turi ir na
327 vėl gi tu matai, renkėsi ta kuriame tu matai daugiau privalumų negu trukumų (*nesuprantu žodžio*)
328 I: jūs kažkiek minėjote, ar jau grįžtant, kokie yra mokymosi svarba neformalaus ir formalaus tuo
329 pačiu jūsų įmonėje. Vat jūsų darbuotojai kad jie mokosi, kai kurie studijuoja sakykime
330 R: mh
331 I: ar tai kad jūs organizuojate mokymus kažkokius, siunčiate apmokymus, kokia yra svarba, kaip
332 jūs į tai žiūrite?
333 R: eeee vėl gi tų mokymų nėra daug, galbūt galėtų būti daugiau aš sutinku, bet eeee kolkas vat
334 ateina tų pasiūlymų labai daug, tiesiog nerandi, nerandi to kad vat ten nuvažiavus manai kad
335 būtų, na bent tai gali būti bendrakompetenciniai, apskritai požiūrio kažkokie formavimo, va yra
336 dabar apie tai daugiau galvojam, kad galbūt reikėtų, jeigu viskas klostysis gerai, bet pirmiausia
337 yra sprendžiami techniniai dalykai, dabar gali tavęs vat eee kada eee tai kas atrodo savaime
338 suprantama, kad ir kitam žmogui būtų savaime nesuprantama, tai kas, bendrųjų kompetencijų
339 galima sakyti tų supratimų dalykų eeee svarba be abejo tai yra jaučiasi mmm aš net nežinau kaip
340 įvertint tą svarbą
341 I: mh
342 R: bet labai svarbu kada eee būtų maždaug panašu su su supratimas tam tikrų dalykų, galbūt jeigu
343 kalbant apie eee ta naa daugiakompetencijas, profesijas jeigu taip paliekant truputi šaly eee dėl to
344 kad jeigu matai yra vienas ar du žmonės kurie yra ne taip, tai tada labai sudėtinga na reikia
345 ieškoti būdų, kaip kaip tą viską suintegruoti ir kad gauti,, nes nes bent mažiam kolektyve
346 ypatingai jaučiasi viskas greit.
347 I: o sakykite viešosiomis paslaugomis naudojats, jeigu sakykime valstybė organizuoja
348 nemokamus apmokymus kažkokius
349 R: neteko apie tokius girdėt
350 I: ne, vat kaip neseniai buvo bendrųjų kompetencijų vilniaus universitetas organizavo, nes jūs
351 kalbat apie bendrasias kompetencijas tai, o patys sakykim nebandot dalyvauti europinių
352 kažkokių, gauti paramą organizuoti
353 R: per didelė, jo, mums tenka dirbti prie projektų patiem konsultantam, kartais rengiam,
354 dalyvavom, bet per didelė yra biurokratija per daug mažai, manau kad kažkas, buvo tokių
355 minčių, bet kai sužinai sąlygas ir kiek ten visko reikia tai eee kažkaip to dalyko praeina ir noras,
356 ta prasme, galbūt reikia (*nesuprantu žodžio*) struktūrą, lengviau rasti resursų vidinių schemų,

357 pareiškom pildyti, ruošimo ir taip toliau, tas krūvis yra vėl gi tas yra projektinis yra sunkiai
358 prognozuojamas, yra projektinis darbas, ta prasme žinai kad rudenį bus dažniausiai daugiau ir
359 taip toliau, bet eee vėl gi darbas pagal projektus, vienas iš tokių dalykų tai reiškia, kad ee
360 formalios darbo dienos nelabai ir gali apibrėžt, nes taip reikia eiti į paskaitas kažkur turi reikalų,
361 prašau, bet jeigu reikia savaitgalį aš galiu pasakyti kad irgi reikia nes yra (*nesuprantu žodžio*)
362 darbas pagal projektus iš esmės. Tas darbas pagal projektus yra tai, kad tu esi priklausomas,
363 ypatingai daug projektų darome (*nesuprantu žodžio*) šalis, tada tu esi priklausomas kad tau
364 (*nesuprantu žodžio*), tau interviuotojai laiku susivestų visi duomenis, kad nevėluotų iš kitų šalių,
365 o dažniausiai tai yra pakankamai eee na viskas yra

366 I: mh

367 R: tempiasi ir taip toliau ir praktiškai kad, kaip paskutinė grandys tu turi sėst, suspėt laiku ir
368 gaunasi kad, na tokių dalykų būna, ir ypač sunku išverti ir sunku numatyti kada kas kada kas
369 eeee na toliau kaip (*nesuprantu žodžio*) priekį niekada nematom. Ta prasme negali matyti jokių
370 perspektyvų, jokių planų, nes yra yra yra pastovus skaičius maždaug (*nesuprantu žodžio*) iš
371 pavienių klientų, yra pastovūs klientai bet kurie labai mažai sakykime užsakinėja, retai

372 I: mh

373 R: nes jų tokie poreikiai arba tokios tokios galimybės yra dideli, bet taip pat tu nežinai jų planų, nes
374 jie dažniausiai ir patys gyvena šia diena, ir viską reikėjo vakar. Tai vat ir gaunasi taip kad eee
375 kažkokio planavimo, deliojimo yra prasme pakankamai komplikauta, ir tiesiog kartais iš pradžių
376 tai nervina, bet paskui išmoksta, kad nu gali tik prisitaikyt prie to ir nieko daugiau.

377 I: supratau, o sakėt yra ir iš tų devynių, kurie ofise dirba žmonių yra studijuojančių

378 R: jo

379 I: o kokie aplamai per tuos kiek čia dvylika metų

380 R: mh

381 I: egzistavimo įmonės yra patirtis forma formaliųjų studijų sakykim darbuotojų, ar buvo taip
382 sakykim baigė studijas ir jis paaugo ir įmonėje ir ar bestudijuodamas kilt ten

383 R: nnniekada nesiejome formalaus eee studijavimo ir baigimo ar nebaigimo su nei su motyvacija
384 nei su paskatinimais, su niekuo eee iš esmės viskas yra siejama su tavo paties rezultatu ir ir eeee
385 ir tas persilaužimas tikrai neateina su diplomu, mano yra toks požiūris, jis gali ateiti daug
386 anksčiau, gali vėliau, gali niekada.

387 I: ar buvo tokių, kurie studijavo sakykime ir nestudijavo, bet pradėjo dirbti čia ir pasirinko
388 sociologus universitete

389 R: eee na iš esmės vėl gi jeigu jų jeigu jau ateina dirbti tai dažniausiai baigiamųjų kursų studentai,
390 praktiškai tokios patirties sunkiau būtų pasakyt, nes (*nesuprantu žodžio*) žmogus pota jau
391 nebesirinko

392 I: tai vėl gi mes galim kalbėti apie tai, kad visas prof visa karjera, visas profesinis augimas vyksta
393 įmonėje, ar ne, ir eee formalaus mokymasis čia ne nelabai įtakoja
394 R: labai labai mažai, sakau tai yra visi gal esam po vieną kartą buvę, kiti nei karto, to formalaus
395 tikrai, galbūt iš dalies reikėjo, bet eeee čia vėl gi yra įvairių įvairių minčių.
396 I: ir dar jeigu grįžtant galim pakalbėti apie tą balansą? Reiškės apie tą balansą tarp įmonės tikslų ir
397 formalaus mokymosi, kaip galima suderinti jūsų įmonėje, dar trumpai kažkiek reiškės ar tai yra
398 įmanoma, ar jūs už tai, ar jūs skatinate, bet sakėte apie (*nesuprantu žodžio*)
399 R: for formalus moksl mokymasis be abejo, jeigu žmogus neturi sakykim formalaus
400 išsimokslinimo, tai yra vistiek kiek jinai vaikšto kiek nevaikšto, ją priverčia kažką daryti ir gauti
401 kažkokius bendrus supratimo dalykus. Jisai turi būti be abejo ypač mmmh dirbant konsultacijų,
402 turi būti nemažiau magistro, išsivaizduojate, ta prasme žmogus jeigu nori. Nu siekiamybė
403 sakykime, bet eee iš kitos pusės tai yra paties žmogaus reikalas ir aš manau, kad yra labai daug
404 pavyzdžių kadaaa žmonės gylinasi į kažkurią tai sritį ir pasiekia labai daug ir neturi kažkokių
405 formalių dalykų ir taip toliau. Mūsų srityje galbūt mažiau bet vat tenka teko vienu metu daug su
406 medicinos projektais dirbti eee yra ten ryškiausiai matosi ta hierarchija, jeigu tu nori būti geras
407 gydytojas, tu turi tapti atlikti mokslinį darbą, tapti docentu, profesorius yra labai gerai, netgi
408 įkainiai pagal tai yra mokomi poliklinikuose
409 I: tai
410 R: aš žinau labai daug žmonių, kurie yra labai geri specialistai savo srityje, kurie daro savo karjerą
411 gilyn, tai yra jie labai gerai žino savo sritį, bet prie jo pavardės nėra nei nei doc nei prof nei hbdr,
412 nieko, tai yra vėlgi yra skirtingas požiūris. Bet jeigu kabėti apie skirtingas karjeras, o o o be
413 abejo šiaip tai jeigu mm pirmas dalykas aš manau kad net ne neformalus ar formalus ugdymas, o
414 ar motyvacijos klausimas, ir svarbiausia kiek žmogus turi motyvaciją, aš nežinau ar gali
415 (*nesuprantu ką sako*), galbūt kažko pavyzdžiais paskatinti gali, kažkur ten domėtis, bet iš esmės
416 ateina jau žmonės ne aštuoniolikos metų vistiek yra jau bent truputi vyresni, dažniausiai jau turi
417 susiformavę ko jie nori ir kažką savo pasaulėžiūrą ir pan panašius dalykus.
418 I.: supratau, tai aš tada noriu padėkoti už atsakimus, tikrai naudingą informaciją ir ir matosi tam
419 tikros tendencijos ir ir gan malonios tendencijos jūsų įmonėje dėl kultūros dėl mokymosi
420 organizavimo tikrai, tikrai ačiū.

Darbuotojas

1 I. Tai tada, jau tikslas mūsų susitikimo žinomas, kaip yra išsiaiškinom, tai norėčiau, kad jus savo
2 ruožtu prisistatytumet ir pasakytumete kokias pareigas užimate, kiek metų dirbate.
3 R. Mano vardas Naglis Jonuška, aš dirbu bendrovės inter tyrimai, penkti metai, šiuo metų esu
4 projekto vadovas.

5 I Mh. Tai dabar jeigu jus pasakėte penki metai kaip čia dirbate tai tada aš taip įsivaizduoju jus turite
6 kažkokį supratimą apie kompaniją.

7 R. Taip.

8 I. Tai aš norėčiau išgirsti tokią bendrą informaciją, bendrą charakteristiką šitos įmonės kažka tai
9 veiklą, sakykim strategija verslo.

10 I. Ta prasme apskritai apie veiklą kompanijos, kuo jinai užsiima.

11 I. Jo sakykim, jo kaip jus suprantat jūsų įmonės pagrindinę veiklą ir kaip jus galėtumete šiaip
12 įmonę charakterizuoti.

13 R. Mh. Na bendrovė užsiima vešosios nuomonės rinkos tyrimais, tai tokia ir yra pagrindinė veikla.
14 O daugiau kuo, kuo gali galbūt pasižymi tai tuo, kad bendruovė gana gana maža darbuotojų
15 skaičiumi. Ta prasme kontoroje dirbančiu darbuotojų skaičiumi ir tuom pasižymi galbūt tokiu
16 neformalesniu darbo organizavimu.

17 I. Mh. O sakykite jus kaip darbuotojas, visų pirmą ne, visų pirmą gal norėčiau aš išgirsti kiek
18 daugiau apie tą veiklą visuomenės nuomonės tyrimai viskas aišku, bet gal kažkaip kažkokia
19 specifinė srytys yra tų tyrimų.

20 R. Ne šiuo atveju specifinės sryties nėra, kadangi apskritai rinkoje nėra poreikis siekia specifinės
21 išėigos klientas, tiesiog kliento poreikiai yra gana platūs dėl to reikia sudaryti platų paketą.

22 I. Mh. O jus kaip darbuotojas, kaip projekto vadovas kaip suprantate jūsų įmonės verslo strategiją?
23 Jinai egzistuoja tokia? Jus turitė kažkokius tikslus?

24 R. Tikslai yra labai neformalūs, ta prasme tikslai turėti kuo daugiau tarkim klientų ir pasiekti aišku
25 tam tikrus finansinius rodiklius, kad bendrovė nedirbtų nuostolingai.

26 I. Mh ir yų kažkokius tikslus pasakėt tai yra ir strategija kaip tuos tikslus pasiekti? Gal per
27 apmokymus kažkokius kolektyvo ar ar ar nežinau kažkaip kaip specifinė darbo veikla?

28 R. Yų tokios kaip strategijos oficialiai neturim.

29 I. Neturit?

30 R. Neturim.

31 I. O iššukiai? Ar egzistuoja dabartiniai iššukiai jums kaip darbotojui šitoje įmonėje? Jeigu žiūrėt...

32 R. Asmeniniai ar profesiniai?

33 I. ...ir profesinius ir asmeninius, aš viską kartu klausiu. Vat iššukiai, jūsų iššukiai šitoje įmonėje.

34 R. Ta prasme aš apskritai įmonę įsivaizduoju, kadangi ji yra šiaip ar taip auganti kažkiekta, ta
35 prasme pagrindinis iššukis mums yra susitvarkyti su savo augimu.

36 I. Mh.

37 R. Ta prasme na pereiti galbūt į kažkokias formalias organizacijas, taip aš įsivaizduoju kažkaip.

38 I. O rinkos situacija dabartinė ar įtakojo tuos iššukius ar jinai visiškai šonely?

39 R. Tai yra susiję su pačia rinka, kadangi rinka apskritai auga, neišvengiamai tiek mes, tiek visos
40 kitos agentūros auga. Ta pačia prasme.

41 I. Dabar įdomu būtų išsiaiškinti jūsų supratimą apie personalo vadybą. Aš kaip ir kalbėjau su
42 vadovu sakė tokio atskiro asmens atsakingo už personalo vadybą ir nėra. Čia visi dalinasi tas
43 pareigas aš tikiu gal ir jus kažkiek dalinates kai bendraujate su apklausos teikėjais, bet reiškiar ar
44 jus galėtumete ką nors papasakoti apie personalos vadybos organizaciją tokią kokia jinai
45 egzistuoja.

46 R. Personalos vadyba kaip ir dar keleta sryčių yra sukaupia mūsų direktoriaus rankose pagrinde ir iš
47 jo daugiau galbūt tokio neformalaus pavyzdžio visą kitą ir kyla tos nerašytos daugumoj taisyklės
48 ir panašiai.

49 I. Tai jus jau atėjęs reiškiar įėjote į kažkokį kolektyvą ir čia jau buvo savitos normos, jas tereikėjo
50 priimti ir įsilėti į kolektyvą aš taip suprantu ar ne?

51 R. Taip.

52 I. Tokiu formalių rašytų kažkokių taisyklių.

53 R. Ne. Tai daugiausia ką turim užrašyta tai pareigų tiesiog pavadinimas o.

54 I. Ir vėlgi iš jūsų kaip darbuotojo pusės tai kokie būtų uždaviniai tada dabartiniai personalo
55 vadybos? Jus vis tiek esate viena grandis visų darbuotojų ir jus vis tiek iš savo pusės matote
56 uždavinius. Galite savo asmeninius pasakyti vat aš kaip grandis viso personalo ir uždavinys gali
57 būti išeiti iš manęs ir aš žinau, kad mano vadovas žino, kad toks uždavinys egzistuoja.

58 R. Apskritai apie personalo politiką kažką tokio?

59 I. Mh.

60 R. Na aš įsivaizduoju kadangi tai yra labai susiję tiek su mūsų sakau įmonės dydžiu.

61 I. Mh.

62 R. Kadangi yra nedaug darbuotojų tas tiesiog kultūra vidinė yra tokia neformali na tai aišku turi
63 savo privalumų bet ir trukūmų, kadangi egzistuoja tam tikras vat neapibrėžtumas tų funkcijų.
64 Kartais jisai pasireiškiar ir neigiamai ta prasme tiesiog būna ten tokių nesusipratymų dėl dėl to
65 kas ką turėtų daryti ir na tarkima kuriais klausiamas kas yra na vienu žodžiu lemiamas. Nu
66 tiesiog vat galbūt daugiau smulkmenas formalizuoti labiau išsiaiškinti kas kurią srytį palaiko
67 labiau ir.

68 I. Nes iš jūsų pusės taip gaunasi, kad visi visi reiškiar uždaviniai yra kaip bendros komandos bet
69 kartais atsiranda tokia suirutė būtent dėl to ar ne?

70 R. Jo. Nu tarkim na kad ir tarkim, yra projekto vadovas nu maždaug aišku, tai jau apibrėžta, kad esi
71 vadovas, toliau yra projekto vadovo asistentas, nu vėlgi tarsi asistentas. Toliau vėlgi mes turim
72 kele kele keleta tas pats asistentas ne tiktai asistuoja, bet ir tuo pačiu vygdo tam tikrus
73 pardavimus, na rinkodarą tam tikrą ar apskritai kažkokį administracinio darbo dalį. Tai nu tiesiog

74 kai pradeda kirstis tam kelios funkcijos tada jau nežinai ar ar kai dirbi su projektu tai viskas
75 tvarkoj tol esi projekto vadovas, kai dirbi su kažkokia kitokia srytim tai vėl tada jau kyla
76 klausimas kam esi skirtingas. Na kažkokia grandis yra auksčiau tavęs ar nebera nu ir tiesiog
77 tokios.

78 I. Bet tai natūralu, susiję su kompanijos dydžiu ir turbūt...

79 R. Taip

80 I. ...toku neformaliu būdu organizacijos tos vadybos ane aš taip.

81 R. Taip dėl to, kad tiesiog kompanija per maža kad mes turėtum kiekvienai sryčiai po atskyrą
82 žmogų.

83 I. Mh mh. O jums teko dalyvauti apmokymų programuose kažkokiuose? Tobulinti savo įgūdžius?

84 R. Taip.

85 I. Ir siuntė jus įmonė aš taip suprantu?

86 R. Teko įmonės.

87 I. Jus galite paminėti tuos apmokymus? Specifiką, ką davė jums kaip darbuotojui?

88 R. Man man asmeniškai buvo mokymai be pardavimo, pardavimo kursai, ir tiesiog kadangi aš
89 pradėjau nuo pardavimo vadybos, nu čia kompanijoj tai tai su tuo ir buvo susiję mokymai.

90 I. Mh, mh, mh. Nu tai ir kiek kiek įtakojo tie apmokymai kažkokius sugebėjimus ar?

91 R. Ta prasme tiesiog tai žinoma buvo naudinga, tiesiog suteikia tam tikrų idėjų ir postumio toliau
92 pačiam ieškoti tinkamiausių nu darbo atlikimo būdų.

93 I. O sakykite tokiose programose kaip viešosios valstybės organizuotos ar įmonė dalyvauja?

94 R. Yyy. Ne neteko susidurt.

95 I. Neteko. O koks yra supratymas jūsų apie mokymosi svarbą šitoj kompanijoj ir formalų ir
96 neformalų.

97 R. Šiuo atveju labiau, mūsų atveju neformaliam tokiam ugdymuisi daugiau.

98 I. Šita kompanija reiškias vidiniam augymui, žinių įgyjimui.

99 R. Taip. Ne apskritai pati srytys kurioj mes dirbam yra gana tokia na išskirtinė gal kažkiektai ir
100 daugiau mokomes vieni iš kitų ir žiūrime tiek iš užsienio partnerių daugiau va tokiu būdu
101 mokomes.

102 I. O pats galėtumete paminėti savo studijas ee dar kartą ką studijuojate būtent ar studijavote.

103 R. Aš jau dabar nestudijuojau. Aš esu baigęs ekonomiką.

104 I. Ekonomiką. Ir kokį laipsnį turite?

105 R. Bakalaurą.

106 I. Tas kaip padėjo darbui čia?

107 R. Yyy. Darbui čia taip tiesiogiai nevisia padėjo.

108 I. Jo gavimui?

109 R. Na gavimui tiesiog srytys kadangi buvo tokia irgi viena iš tokiu socialinė tai vien dėl to. Na
110 ekonomika tai nebuvo kažkasti, ne teisė ir ne dar kažkas.

111 I. O netiesiogai norėjot paminėt kažkaip ane?

112 R. Netiesiogiai tai man tiesiog darbas darbui padėda kažkokie tie pagrindai ekonominiai, kuriuos
113 turiu, o daugiau tai.

114 I. Ar planuojate toliau tęsti studijas?

115 R. Kolkas ne.

116 I. Ar matote, kad tai galėtų būti naudinga jūsų augimui čia?

117 R. Aš manau, kad būtų. Tam tikros studijos gali būt naudingos.

118 I. Mh. O šiaip penkti metai dirbate čia tai gal jau teko pamatyti kažkokią kitų žmonių patirtį būtent
119 to formalus mokymosi šitoj įmonėje, kad jie sakykim studijavo kai pradėjo dirbti ir kai pabaigė
120 studijas buvo ryškus augimas. Sakykime ar juos padidino pareigomis ar ar ar ar jie patys pradėjo
121 susidorot su savo uždaviniais kažkaip?

122 R. Ne. Neteko tokių, kažkokios priklausomybės nuo mokslų nemačiau.

123 I. O šiaip įmonėje apie formalųjį mokymą koks supratymas egzistuoja?

124 R. Supratimas?

125 I. Mh.

126 R. Vėl neformalus.

127 I. Ir organizacija ir organizacija tada. Vat ar ar sakykime taip paprastai, kad baigęs gerai
128 universitetą ar tai ee ten ee už egzaminus gavęs gerus įvertinimus motyvuojamas ar asmuo ir
129 sakykim gauti tuos gerus.

130 R. Šiuo atveju nelabai egzistuoja toks ryšys. Formalus mokymas tiesiog atrenkant darbuotojus jisai
131 kaip reikalavimas yra aukštasis, tačiau jis gali būti ir nebaigtas ir.

132 I. Jeigu taip sakote tai tada sekantį klausimą irgi pasekimus irgi niekas neįvertina nu ta prasme, kad
133 viskas priklauso labiau nuo kaip tu pasirodai čia, kaip tu atlieki savo užduotys aš taip
134 suprantu. Ne nuo to kaip ten ką.

135 R. Taip. Na tik tiek kad aišku netiesioginis ryšys yra nes vistiek žmogus kuris yra aukštesnius
136 pasiekimus rodantys ir formaliam ugdyme kažkurtai ir apskritai yra kažką daugiau pasiekęs
137 natūrliai yra galbūt sugeba daugiau bendrauti, galbūt moka labiau save pateikti ir ir ir tai jam
138 galbūt padeda vat gauti darbą ir įsidarbinti, bet kad tai būtų kaip kažkokia kriterija atrankos tai
139 nėra taip.

140 I. O šiaip egzistuoja kažkoks balansas formalus mokymosi ir individualių karjeros tikslų šitoj
141 įmonėje? Ar jį galima pasiekti sakykime aš studijuojau, aš žinau, kad tai gal nėra labai svarbu ar
142 nėra tiek svarbu kaip kitoj vietoj galėtų būti tarsi, bet aš noriu gauti tą išsilavinimą ir ar galima
143 pasiekti balanso tarp tų tikslų karjeros ir būtent mokymosi?

- 144 R. Galima. Ta prasme kompanija sudaro galimybes mokytis jeigu yra.
- 145 I. Bet o kaip kaip sudaro jeigu galima? Kaip tas viskas organizuota? Paprastai tiesiog.
- 146 R. Tiesiog nevaržomi darbuotojai, ta prasme tiek laiko prasme, jiems yra leidžiama lasvę pasirinkti
- 147 ir ir.
- 148 I. Kad ir vadovas kalbėjo, kad jus dirbat su projektais dažniausiai tai leidžiama planuoti laiką
- 149 pačiam laisvai, tiesiog reikia atlikti užduotis?
- 150 R. Taip, taip yra tam tikri terminai kada reikia mum pabaigti ir mes tiesiog suderinam bendrai kada
- 151 kaip galim ir jeigu jeigu kažkam yra poreikis laiką tą panaudot kitur, nu tai suderinam.
- 152 I. Mh. Tai kągi aš tada dėkuoju už tuos atsakimus. Tikrai manau, kad bus naudingi ir linkiu tęsti
- 153 toliau studijas, gal įgyti ir kitą laipsnį ir ir augti tikrai daug pasiekti.
- 154 R. Ačiū labai. Nėr nėr už ką (juokiasi).
- 155 I. Dėkui.
- 156 R. Mh. Viskas?
- 157 I. Jo.

ATVEJIS 7

Vadovas + Darbuotojas

- 1 I. tai ką gi jeigu galima nes jau susitikimo tikslas jau mums yra žinomas jeigu galima gal
- 2 prisistatykite trumpai kiekvienas iš jūsų kaip personalo vadovas ir kaip darbuotojas eee trumpai
- 3 pristatykit pačią įmonę ir charakterizuokite verslo segmentus
- 4 R1. esu Andrius Marcinkevičius personalo ir administravimo skyriaus vadovas global lintel, mūsų
- 5 įmonė dirba nuo 92 metų eee šiuo metų pagrindinis mūsų verslas yra kontaktų centrų veikla ir
- 6 informacija telefonu 118. Pagrindiniai tokie
- 7 I. Mh,mh...eee gal galėtumete trumpai pasakyti ar jums yra žinomas pati pradžia įmonės, kaip kilo
- 8 idėja kam nors ar ar kaip buvo eee išaiškintas eee poreikis būtent eee šito verslo Lietuvoje
- 9 R1. eee įmonės pradžia ir verslo skyriasi eee buvo visiškai kitokia veikla
- 10 I. mh
- 11 R1. tai buvo tarptautinis eee tarpmetinis operatorius berods 92 metais o skambučių centrų veikla,
- 12 kuri dabar yra pagrindinė jinai tiktai nuo 2000 metų pas mus yra.
- 13 I. nuo 2000 metų ir ir kaip sekasi?ar ar tikrai eee randat savo nišą?
- 14 R1. kol kas mes tarkim savo savo srityje esam lyderiai Lietuvoj
- 15 I. lyderiai?
- 16 R1. jo
- 17 I. čia tokia bendrovės charakteristika bet vis dėlto aš norėčiau kad į visus klausimus mes eee
- 18 atsakynėtumėm iš mokymosi viso gyvenimo pusės, turbūt imant iš personalo vadybos ar ne?

19 R1. mh

20 I. taigi jeigu dabar mes paliesime verslo strategiją ir pažvelgsime tuo kampu: eee kokie iššūkiai
21 dabartiniai egzistuoja arba uždaviniai iš personalo vadybos pusės... toj verslo strategijoje... gal jo
22 aplamai nėra, gal kaip tik ...eeee....bet vis dėlto jeigu... eee.. kelinti metai jūs dirbate?

23 R. kur?

24 I. įmonė šitoj

25 R1. ketverti

26 I. ketverti..tai vistiek jums kažkokia istorija jau žinoma...ir kaip keitėsi sakykime personalo
27 vadybos verslo strategiją?

28 R1. ...realiai aš dabar galvoju, tą jūsų paminėjimą iš viso gyvenimo perspektyvos kaip čia
29 susiet...galbūt siečiau tai kad tarkim kaip pas mus vyksta eee darbuotojų tobulėjimas eee tą laiką
30 kol jie dirba įmonėj tarkim ar ne tai yra eee per per kelis eta.. per keletą skirtingų sričių, tai visų
31 pirmą..aš kalbėsiu apie didžiąją darbuotojų dalį, kurie aptarnauja klientus tai yra kurių yra kokie
32 700 mūsų per visą Lietuvą. Tai ... *super martiejus(naujai atėję –nesuprantu ką sako)* buvusios
33 tos įmonės įgauna apmokymus vidinius, ta prasme kad jie apie menesį laiko mes jį mokam..
34 mokome įvairiausių dalykų nes jisai, realiai nėra nei vieno kuris ateina iš rinkos pas mus
35 paruoštas, mes pačius darbuotojus ruošiam mes... tai jisai gauna tokių žinių kaip kliento
36 aptarnavimas, kaip pardavimai kaip konfliktų valdymas tada jis gauna specifinių itišinių žinių,
37 tokių kaip darbas su IT sistemomis tai ten įvairiausi registravimo langai eee.. įmonių pavyzdžiui
38 kitų įmonių vidinės sistemos kur mes kažką atliekam ir jisai gauna tam tikrų specifinių žinių eee
39 tarkime jeigu mes eee mūsų užsakovas yra koks nors bankas tai kadangi mes mūsų specifika yra
40 atsakynėti į skambūčius tuo pačiu tas žmogus įgauna bankininkystės... ar ne?... kažkokių tai
41 pradeda nu turi teikti tą informaciją. Tai yra vienas etapas, kitas etapas yra tai jog mes vykdom
42 jau dabar pabaigėm vykdyti eee Europos Sąjungos remiama mokymo projektą, tai jau jisai yra
43 būtent dirbantiesiems skirt buvo skirtas ten iš viso apsimokė apie 600 žmonių pusė sumos dengė
44 Europos sąjunga. Tai ...tas projektelis yra .. eee žinių gilinimui tam tikrose srityse, tai tas pats
45 kliento aptarnavimas ir pardavimai telefonu ir kažkokie vadybiniai ten įgūdžių tobulinimai e
46 anglų kalbos turėjom kursą, kuris yra daugiau motyvacinio pobūdžio nei kad e skirtas įmonės
47 reikmėms.. tai vat..

48 I. o jeigu mes jeigu, atsiprašau, jeigu mes pakalbėsime apie tuos pradinius mokymus bei
49 organizuoti kiek kiek laiko jie trunka ir jums kaip irgi darbuotoja jūs gal galite irgi prisistatyti ir
50 ko ką kuom dirbate čia ir tada gal jūs iš savo darbuotojo pusės papasakokite jum teko dalyvauti
51 turbūt tokiuose apmokymuose ne?

52 R2. emm..eee..aš truputi kitokia darbo statistika eee tai...

53 I. aha..

54 R2. nes Andrius kalbėjo apie didžiąją dalį tai apie konsultantus daugiau kas turi mėnesį laiko
55 apmokymų. Taip aš apmokymus gaunu esu (vardas, pavardė- gal *Lina Seibutė*) generalinė
56 direktoriaus padėjėja priklausau personalo ir administravimo skyriui...em....atėjusi į darbą man
57 kaip ir dažniausiai pasitaikoma...bandomasis laikotarpis per kuri aš gaunu tam tikras užduotis ir
58 eee tiek mokymų pagalba tiek tiek emm savo iškeltų tikslų siekimo arba praeinu arba nepraeinu
59 bandomąjį laikotarpį
60 I. tai jau galima sak jei dabar
61 R2. ...?...(*negirdžiu ką sako*) man suteikia visas sąlygas jeigu reikia ir ir ir ee pagalba,
62 konsultacijas, emm.. mokymus kad aš tuos tikslus galėčiau įvykdyti
63 I. aha, bet jau kiek laiko jau čia dirbate?
64 R2. mmmh...beveik metus
65 I. beveik metus.. tai tas bandomasis laikotarpis kaip ir pasibaigė
66 R2. jau praėjęs..tik tai apsiginti ir ir..
67 I. tai galima sakyti kad tas e bandomasis laikotarpis ir tas apmokymo laikotarpis yra kaip kaip kaip
68 toks kelias socializacijos tai yra įsitvirtinimo įmonėje
69 R2. taip
70 R1. abipusis dalykas a bandomasis laikotarpis tam ir yra skyriamas kad darbuotojas pasižiūri ar jis
71 nori dirbt tuoj įmonėj oo darbdavys pasižiūri ar darbuotojas yra motyvuotas ee mh dirbti šitoj
72 pozicijoje ar jisai ar jisai rodo rezultata a tokį kokį tarkimm aptaria pokalbio dėl darbo metu ar
73 jisai turi tas žinias apie kurias kalbėjo ar jisai nori mokytis ten tarkim ...perprasti to m.. tas
74 pareigybes ir tas funkcijas ir panašiai
75 I. aš taip suprantuu kad tų apmokymų metu irgi suteikiamos kažkokios žinios ir reikalingos būtent
76 šita versle bet jeigu mes aptarsime tą segmentą kai žmogus mokosi iš kitų patyrties ar sakykime
77 tai ta sritis labai svarbi jūsų įmonėje, kad atėjęs žmogus galėtų įsitvirtinti kolektyve ir mokytis iš
78 kitų žmonių
79 R1. mh
80 R2 mh
81 I. tada sekantis klausimas ar kiti žmonės kolektyvas senbūviai sakykime yra linkę dalintis ta part
82 patirtimi ir ar yra organizuojamas tas neformalusis mokymasis toks
83 R1. mhm.. dabar aš galbūt vėl gi kalbėsiu apie didžiąją mūsų darbuotojų dalį tai yra kontaktų
84 centruose dirbantys darbuotojai.. tایی viena iš tarkim tų įv..įpradinių mokymų tai yra praktiniai
85 mokymai kadangi iš viso mokymai trunka apie mėnesį minėjau intensyvus kuomet darbuotojas
86 nedirba realiai linijoje o kada jis gauna mokymus tai paskutinė mokymų stadija yra praktiniai
87 mokymai kadaaa arba grupės vadovas kuris yra realus jo tiesioginis vadovas ir tuo pačiu
88 atsakingas už apmokymus to naujo darbuotojo tایی grupės vadovas imituoja tam tikrą situaciją

89 dirba tiesiogiai tarkim praktiškai ten imituoja skambučius kažkokius kliento ar panašiai. Kita
90 dalis yra kolegos kurie kadangi...irgi kai kur yra specifiniai eee dalykai tai e naujas žmogelis
91 pasodinamas yra prie senbuvio kart duodamos ausinės kad galėtų kartų klausyti kaip tas
92 aptarnauja klientus ir žiūrėti į ekraną kompiuteryje kokius veiksmus atlieka tai vat čia dar galbūt
93 ta didžioji patirtis perduodama

94 R2 irr dar viena..paminėt galima vykdoma akciją pas mus atvesk (*pakviesk*) draugą taip
95 lengviau adaptojasi žmogus tiesiog em rekomendavęs savo pažįstamą draugą eee atvedęs į įmonę
96 darbuotoją jisai atsakingas už tai kad ee adaptuotusi greičiau darbuotojas kad jisai tinkamai
97 pereitų tą bandomąjį laikotarpį iir žinių perdavimą tai jeigu galima traktuoti kad mokymas eee
98 jau ilgesnį laiką jau dirbantis darbuotojas tai žinias žymiai lengviau perduoda naujokui taip
99 I. tai galima sakyti kaip ir toks padėjėjas supervaizeris, ar ne atsiranda

100 R2. ne

101 I. kai ateina draugas tu atsakingas už jo adaptavimąsi

102 R2. jo, adaptaciją

103 R1. formaliai ne formaliai vistiek yra tiesioginis vadovas

104 R2. tiesioginis vadovas, bet tai yra kaip priemonė palengvinimas kad adaptotusi lengviau greičiau
105 paprasčiau žmogus

106 I. mes galim dabar pakalbėti apie tai kaip atrenkami žmonės į įmonę sakykime... į įmonę nes jus
107 kažkiek palietėt tą temą dabar sakydama kad eee rekomenduoja draugus darbuotojai sakykime
108 mane domina būtent sakykime tas kelias kai žmogus nori čia įsidarbinti jis turi savo kažkokį jau
109 patirtį, išsilavinimą, kaip vertinamas išsilavinimas formalus kad jis baigė universitetines studijas
110 gal jis yra studentas kaip kaip į tas į jį žiurima ir va koks tas kelias, kaip nueinama, va tas labai

111 R1. realiai, paskutiniu metu, turbūt pakutinius trys keturius metus eee mūsų bent jau įmonėj
112 eee tai formalusis eee išsilavinimas... beveik galiu sakyti neturi reikšmės eee pagrindinį dėmesį
113 skyriame eee dviem dalykam tai yra darbuotojo motyvacijai dirbti pas mus įmonėje ir antras tai
114 turbūt yra darbuotojo vertybinės nuostatos tam tikros yra kad jos sutaptų su mūsų įmone ar bent
115 kad būtų panašus... o visi formalus dalykai darbo patirtis ar jisai ten kažkur mum neturi reikšmės
116 kadangi kaip sakiau eee niekas neateina paruoštas pas mus, pas mus yra specifika kuria vėl gi tie
117 mėnesio mokymai, tai tikrai tas neturi neturi tikslo ar jis baigęs aukštąjį ar jis turi ten, taip tai
118 galima vertinti kaip pliusą,tarkim jei jis turi darbinės patirties, bet bet vis vien jį reikės mokyti

119 I. galima galima daryti

120 R2. (*tyliai kažka sako*) tai jo kelimui, paraleliai žmogus gali tiesiog studijuoti, visos sąlygos yra
121 suteiktos kad eee žmogus atėjęs neturintis diplomo, jeigu kalbame apie didžiąją dalį darbuotojų
122 eee jisai eee sudaromas tiek darbo grafikas, darbo laikas eee kad žmogus galėtų tobulėti ir įsigyti
123 tą formalųjį išsilavinimą, diplomą

124 I o kiek jis yra reikšmingas tas formalusis eee išsilavinimas čia jo butent to žmogaus darbuotojo
125 R1 karjeros planui
126 R2. jo
127 R1. taip tai jisai tada jau žaidžia kažkokią tarkim rolę bet vėl gi ne pačią pagrindinę
128 I. ne pačią pagrindinę
129 R1. mh
130 I. tai galima daryti prielaida, kad kviečiami visi sakykime ir eee dėmesi skyriamas jau jo udymui
131 čia įmonėje
132 R1. kviečiami visi kuri kurie turi norą čia dirbti tai yra tos dvi sąlygos, kaip minėjau, tai yra jog jie
133 turi panašes vertybes, kaip ir mūsų įmonės darbuotojai ir jie turi noro čia dirbti
134 I. koku būdu jūs tikrinat tas vertybes?
135 R1. pokalbio metu
136 I. pokalbio metu
137 R2. mh
138 I. gal galėtumėte trumpai papasakoti apie personalo skyrių ar jis toks egzistuoja, kaip organizuotas
139 jo darbas
140 R1. taip..jisai toks yra, jame dirba 4 didikuoti žmonės būtent personalui... personalo daliai...atlieka
141 visas funkcijas, kurios šiaip jau dažniausiai priskyriamos personalo skyriaus...
142 I. personalo vadybos sakykime uždaviniai atsižvelgiant
143 R1. pagrindinis uždavinys
144 I. į rikos situaciją, į įmonės segmentą eee
145 R1. pagrindinis uždavinys yra darbuotojų išlaikimas... turbūt aktualiausias eee antras sakyčiau
146 turbūt uždavinys yra vėl gi kadangi pas mus darbuotojų amžiaus vidurkis yra pakankamai
147 jaunas, tai mūsų statistinis darbuotojas yra 27 metų amžiaus
148 R2. mh
149 R1. ... tai vėl gi yra, kaip minėjau išlaikimas darbuotojo ir antras tai yra jo jo vis sunkėja jo tarkim
150 paruošimas darbui vis ilgėja mmm paruošimo laikotarpis gal sakyčiau šiek tiek yra ... prastėja
151 vidurinės mokyklos paruošimo tarkim lygis, nu lyginant su tuo kas buvo prieš keleta metų
152 R2. metų
153 R1. jeigu taip galima teigti, kad arba tiesiog rinka yra (*nesuprantu žodžio*) daugelis yra ar ar tai
154 emigravę, ar tai randa patrauklesnių darbdavių, nes nu toksai iš tikrųjų jaučiamas šiek tiek
155 I. jaučiate, kad pailgėjo tas laikas kol
156 R1. jau sakiau (*nesuprantu žodžio*) žinios...
157 I. kaip kaip galima būtų, ar galėtumete palyginti mokymosi svarba formalus, neformalus šitoj
158 įmonėj

159 R1. neformalus yra žymiai svarbesnis pas mus.. ir kaip sakiau neatsineša žinių iš universitetų,
160 kolegijų

161 R2. mh

162 R1. neatsineša žinių, kurios reikalingos šitam darbui

163 I. mh, ką jūs manote?

164 R2. lygiai taip pat pritariu, nes mes ugdome darbuotoją būtent mūsų darbo specifikai ir ir ruošiami
165 taip koksai jis reikalingas mums yra

166 I. jūs minijote kažkokį projektą, kuriam dalyvaujate europinį, kur gavote paramą apmokymams, jūs
167 galėtume dar kartą apie jį trumpai pakalbėti eee kok kokie mokymai vedami į ką atsižvelgiama ar
168 tai buvo tiesiog formalumas laimėt ar jūs tikslingai siekiat to ir ir

169 R1. realiai mes siekėm to tikslingai, projektas trūko, jau sakau kadangi mes formaliai jį esam
170 pabaigę.. trūko apie 2 metus eee projekto biudžetas buvo pus antro kažkur milijonų litų, pusę iš
171 jų dengė europos sąjunga ir mmm kaip mes išsiryškinom poreikį, poreikį nusistatėm iš tikrųjų ...
172 eee apklausos pagalba, nes tuo metu, tai buvo 2005 metai mes apklausėm savo darbuotojus kokių
173 žinių jiems trūksta labiausiai.. kadangi visų jų tarkim mmm nu realiai nusipirkti įmonei tai didelė
174 prabanga tarkim pirkti mokymus kiekvienai iš eee kompetencijų tobulinamai sričiai tai
175 apjungėme į projektą pagrindines sritis, kurias mes galėtume tobulinti po pasirašimo laimėjome
176 paramą, o pagrindiniai mokymai tai buvo anglų kalba, taip kaip minėjau daugiau motyvacinis
177 daugiau dalykas nei kad ... nei kad priemonė tarkim darbui, nes nu mes anglišku skambučių labai
178 mažai aptarnaujame, tada kiti mokymai tai buvo pardavimai telefonu ir eee efektyvus klientų
179 aptarnavimas telefonu tai jau daugiau susiję su tą darbo specifika ką daro kiekvieną dieną tada
180 ten tarkim įmonės vadovybei, administracijai buvo vadovavimo įgūdžių tobulinimo mokymai ...
181 personalo valdymo mokymai e turime didelę didelį skaičių vidurinės rangės vadovų

182 I. o patiems teko dalyvauti tuose mokymuose?

183 R1. man teko o Linutei nelabai

184 R2. tai aš dalyvavau tiktai *ekstra(nesuprantu žodžio)*

185 R1. ai ITT mokymuose

186 R2. ITT mokyme

187 I. ir ir kaip jūs kaip dalyvė galėtume įvertinti?

188 R2. labai palankiai vertinu ir ir tikrai manau kad yra reikalinga, žinios yra reikalingos tiek darbo
189 metu panaudojamos tiek dabar paimtas žinias naudoju ir tiek projektų man atrodo buvo įvardinta

190 I. o

191 R2. išsiskirta tiesiog pagal poreikį, žmonės kurie jaučia kad eee trūksta ten tai į tuos mokymus ir
192 eina, jeigu nesuteikia tą galimybę pasirinkti netgi

193 I. o o būvo kažkoks tai monitoringas, kuris vertina vat būtent tų suteiktų žinių ee praktinę ar ar
194 naudingumą, naudingumo monitoringas toks buvo įgytas įmonėj?

195 R2. (kažką pasakė)

196 R1. realiai, tai ką mes darom tai mmm žiūrim tam tikrus rodiklius ten projekto metu buvo išsikelti
197 tam tikri tikslai, žiūrim kaip jie yra pasiekiami, antras dalykas pačių dalyvių pasitenkinimą mes
198 matojame apklausiant kiekvieną grupę po to, nu čia

199 R2. mmm

200 R1. tai teikėjui daugiau yra ta , bet mūsų pageidavimu jie tą daro. Apklausia kiekvieną grupę, ten
201 yra klausimas sudarytas, kaip jie vertina tuos mokymus, dėst dėstymą, medžiagą ir panašiai.nu
202 ir dabar vat pasibaigus projektui, kadangi jis baigėsi viai neseniai taip pat galvojom pasidaryti
203 tokį kompleksinį pačio projekto kokybinį įvertinimą, kad daugiau ne kiekybinį kaip daugiau
204 tiksluose buvo pačio projekto, bet .. nu patiems sau patikrinti kiek kokybiškai turėjo turėjo
205 naudos..

206 I. sakykite ooo koks yra supratimas įmonės ir jūsų kaip personalo vadovo apie formalųjį
207 mokymą, jūs kažką tai jau minėjote apie tai, kad studijos jau ne taip jau vertinamos, kad gali
208 ateiti studentas ir visiškai žalias žmogus, bet vis dėl to bendrais bruožais koks yra supratimas,
209 kad atėjęs žmogus studijuoja ten sakykime ekonominius mokslus, ekonomikos mokslus ar tai
210 teisės krypties, kaip jūs tai vertinate kaip personalo skyrius tai vertina

211 R1. mmm.. aš gal turbūt prisiminčiau kad prieš porą metų aš pats aktyviai darydavau atrankas
212 įvairiuose regionuose ... tai mano turbūt pastiebėjimas aš daugiau ne į ne į specializaciją
213 kažkokią, bet aiškiau išsiskyrdavo patis pačių universitetų lygis tarkime ekonomistas iš nežinau
214 Lietuvos žemės ūkio universiteto arba Vytauto didžiojo uni universiteto eeee galima daryti
215 kažkokius apibendrinimus kad jisai bus tam tikrame universitete stipresnis eee ar ten nežinau
216 aiškiai išsiskiria pavyzdžiui tikslieji mokslai ktu ten tarkim lyderiauja aš išsakau savo nuomonę
217 ta prasme ką aš pastebiu pastebėdavau atrankose nes humanitariniai mokslai yra vdu aiškiai ir ir
218 tarkim vilniaus universiteto eee yra aiškiai išsiskiria kaip stipresni na nu ten tarkim kūno kutūros
219 institutas ar ten veterinarijos akademija ar pavyzdžiui ktu paneviežio institutas nu jau ten yra vėl
220 gi visai kitas lygis paruošimo, tai galbūt ne tiek pagal specialybes kiek pagal pačius universitetus
221 tas jaučiasi skirtumas

222 I. skirtumas, jeigu studijuoja turi kitas komp kompetencijų lygis yra žymiai aukškesnis, ar taip
223 supratau?

224 R1. arba žemesnis

225 I. tai kažkas tai kažkokios įtakos turėjo renkantis kandidatus

226 R1. nu realiai tai vistiek įtaka pagrindinė pačio pokalbio metu ir kiekvienas konkretus žmogus bet
227 jeigu taip daryt kažkokį tai apibendrinimą ar ne iš iš tarkim pas mus dirbančių ar iš eee iš

228 pasakytų taip tarkim iš visų kandidatų ar ne? Tai tai tai vistiktai galima sakyti, kad kai kurios
229 aukštosios mokyklos, jeigu kalbam apie aukštasias, nu tikrai turi auktesnį paruošimo lygį
230 I. ir kaip studentas ateina sakykim pirmo kurso ar tiktai pradės studijuoti ar ar ar tokiem žmonėm
231 jūsų įmonėje sudaromos sąlygos, jis gali išeiti kažkokių nemokamų atostogų būtent sesijos me
232 metu ar tiesiog išeiti tą dieną sakykime į universitetą, ar kaip tai sudaromos sąlygos
233 R1. realiai jo, sąlygos yra sudaromos .. mes kažkaip paskutiniu metu kai pradėjom skaičiuoti kiek
234 mes nu nuo to kaip verslo įmonė prarandam, nes pas mus didėja smarkiai didėja darbuotojų
235 kiekis bet negalim pasakyti kad didėja ir etatų kiekis eee dėl vienos priežasties kadangi mes
236 sudarom galimybes studentam dirbti arba ne visą darbo laiką tai yra tarkim dvi, tris, keturias,
237 penkias, šešias valandas per dieną arba tarkim derinam jų grafiką ar pagal pageidavimus kito
238 mėnesio darbo grafiką derinam prie jų pavyzdžiui svarbių atsiskaitimų arba ten egzaminų ar
239 panašiai... tai kuo mes lankstesni šitai darbuotojų grupei tuo mes mažiau lankstus kaip savo
240 užsakovams
241 I. mh,mh
242 R1. arba ten skambučių srautų valdymui, kas yra nu pas mus yra vienas svarbiausių rodiklių tai yra
243 skambučių pikai kada eee pakyla skambučių srautas tai vat jiems valdyti.. tai čia yra dvi pusės to
244 reikalo, taip mum lengviau pri pritraukti jaunos žmones į į pas mus dirbti eee dėl to kad mes
245 teikiame jiems galimybę derinti su mokslu
246 R2. mh
247 R1 iš kitos pusės mes daromes kuo lankstesni rinkoj tuo mes nelankstesni savo paslaugų
248 aptarnavimo užsakovams
249 I. o kiek koks yra skaičius būtent studentų iš dirbančiųjų
250 R1. apie 60 procentų kažkur
251 R2. jo
252 I. apie 60 procentų yra studijuojančių. Ir ee per tuos 4 metus jūsų darbo kokia buvo patirtis būtent
253 formalaus mokymosi tų darbuotojų, ar jų padidėjo skaičius, ar jų sumažėjo..
254 R1. būtent studentų ar ar apie ką
255 I. taip studentų vat studijuojančių ir
256 R1. padidėjo realiai, padidėjo
257 I. padidėjo
258 R1. mh
259 I. o su kuom tai galima sieti su tuo kad amžius jaun jaunėja ar
260 R1. mmm nea, technologijos eee tarkim taip,pas mus eee įsisavinti tarkim naudojamas
261 technologijas ir įsisavinti žinių kiekį eee yra paprasčiau mmm tarkim mmm jaunesnio amžiaus
262 eee studentai ar ne? Kuris yra pripratęs prie dideliu informacijos kiekiu prie IT technologijų, prie

263 įvairiausių darbinių programų.. o vat tarkim vyrenio amžiaus žmonės jie jau yra tarkim sukiau
264 tarkim perprasti tuos visus dalykus tai ne sakau kad mes taip pat dabar ypač fokusuojames į
265 įvairesnio amžiaus žmonės
266 R2. mh
267 R1. eee tai tik tai kad nu jų procentas yra yra mažesnis
268 I. mh
269 R1. būtent dėl tos priežasties
270 I. mh
271 R2. ir darbo laiko lankstumas, ir taip pat darbo grafiko lankstumas ir su studijom galima derinti
272 dėlto
273 I. ir tai įtraukia studentus
274 R1. (*nesuprantu žodžio*)
275 R2. (*nesuprantu žodžio*)
276 I. o karjeros galimybės yra jūsų įmonėje
277 R1. jo, pas mus įmonėje egzistuoja tikrai vidinė vidinės karjeros sistema, nu nerenkam bent jau
278 paslaugų tiekimo skyriuose ten kur yra fol centrai, nėra į administraciją atėjęs nei vienas iš
279 išorės darbuotojų
280 R2. m
281 R1. eee (*nesuprantu žodžio*) čia jau yra truputi kitaip, čia ne daug žmonių dirba ten apie 30 žmonių
282 Vilniuje tai tarkime čia pasitaiko kad iš išorės renkam, nes paprasčiausiai nerandam tarp tarp tarp
283 esamu darbuotojų aukštos tokios aukštos kvalifikacijos specialistų
284 I. o kiek sakykime pasiekimai moksluose, būtent universitete kažkokiam turi įtakos karjeros
285 augimui, jeigu aš sakykime pradėjau čia dirbti būdamas studentų, praėjo 3 metai, aš jau įgijau
286 bakalauro laipsnį, čia aš jau kaip ir viską moku, ar tas turi va tas pasiekimas eee formaliajam
287 moksle įtakos karjeros augimui?
288 R1. jeigu
289 R2. įmonė deda pastangas kelti ir studijų metu, studijų, kurios apmokamos, jeigu tai
290 I. o galėtume paminėti tą atvejį, labai įdomu, jeigu sakote, kad studijas apmokate ar
291 R1. tai yra ne ne masinis dalykas, tai yra jeigu darbuotojas sugeba apginti, kad jo studijos yra
292 tiesiogiai naudingos darbui, arba tarkim rašomas kažkoks tai baigiamasis darbas, tada esam
293 nusimate galimybę apmokėti iki iki pusės studijų sumos... bet šiaip tarkime formalus pats
294 diplomas eee karjerai.. vadovo lygmeny taip, galbūt tarkim jau jau.. bent jau formaliai reikia
295 turėti diplomą, bet vidurinio lygio vadovų tarkim...nekeliam privalomo reikalavimo, kad būtų
296 aukštasis išsilavinimas
297 I. mh

298 R1. tai gali būti, nežinau aukštasis neuniversitetinis ar ko ar tai tarkim aukštesnisis išsilavinimas..
299 realiai yra jau renkantiems aukštesnias pozicijas ... visų pirma yra jo rezultatas kaip eee tarkim
300 darbuotojo, per tą laiką kol jis pas mus dirbo, nes vertinama jo darbo kokybė ir ir dar ten kitur
301 pavyzdžiui pardavimų kiekis jeigu tai yra pardaviminiai kažkokie tai projektai ee tiai realiai
302 matuojam jo vienaip ar kitaip veiklą ir ir gali jau pasakyti jeigu jis čia puikiai susitvarkė, tai jau
303 yra tarkim gali daryti prielaidą kad irgi jis toj pozicijoje labai gerai tvarkysis
304 I. mh
305 R1. jeigu ten darbo drausmės pažeidimų nebuvo, kažkokių dalykų
306 I. jūs kaip žmogus atsakingas už personalą, galėtumete palyginti eee bendrąsias kompetencijas,
307 pagal svarbą bendrąsias kompetencijas ir formalųjį išsilavinimą va to žmogaus kuris realiai
308 pretenduoja čia dirbti ar tai jau dirba, nes mes galime teigti, kad kai kurios savybės žmogaus yra
309 įgimtos jam, sakykime bendravimo savybės, ar tai ten reprezentatyvumo eee o formalųjį
310 išsilavinimą praktiškai galima įgyti, jį gali įgyti visi, jūs galėtumėte kaip vadovas palyginti
311 bendrąsias kompetencijas pagal svarbą ir formalųjį išsilavinimą
312 R1. benruosius yra vienareikšmiškai ... svarbesnės už už formalųjį
313 I. būtent šitoj būtent šitoj įmonėj
314 R1. žinau kad svarbios, mūsų įmonėj tai tikrai taip
315 I. tikrai taip. o jūs kaip darbuotojas ar galėtumete dabar pasakyti, kaip reikės vat ar palyginti ko
316 jum, jūs pabaigėt kažką, ar studijas, ar ne? tai vat ir turite įgytas bendrąsias kompetencijas, gal
317 jūs lavinat kažką
318 R2. aš galiu bendrai pasakyti apie personalą
319 I. taip
320 R2. kad personalui yra taikoma ir renkama ne konfliktiški tai žodžiu kad formuojamos komandos,
321 formuojama... eee visi bendrai dirbam biūre tai ... eee formalus ugdymas lieka žemesnioj
322 pozicijoje..
323 I. supratau, o dabar mes galėtumėte pakalbėti apie tai vat buvo tas projektas europinis, jūs vykdote
324 pirminį kažkokį apmokymą darbuotojų pačioje pradžioje, kiek siejasi jūsų manymu šitie
325 apmokymai su galimomis studijomis formaliosiomis studijomis.. sakykime studentas ateina ir
326 gauna čia dar kažkokias žinias, ar jos tapačios su tuom žiniom kur gauna universitete
327 R1. ne, tai jau visiškai skirtingos žinios, jos realiai yra panaudojamos eee jo tolimesnėje karjeroje,
328 tarkim kaip ir kitose įmonėse..nes jisai čia susiduria su su .. vėlgi kalbėsiu apie didžiąją
329 darbuotojų dalį, susiduria su kliento aptarnavimu kaip po tokia sritim, kurio tarkim nežinau nei
330 viena formali įstaga man atrodo tokių specialistų iki šiol ir neruošia kaip po tokių
331 I. mh

332 R1. mmm tai jisai gauna patirties bendraudamas su klientais, jisai įgauna pardavimų patirties eee
333 vėl gi tokios kaip aiškiai išreikštos mmm nežinau bent jau bendrai būdavo profesinėse
334 mokyklose komersantas ar kažkokia specialybė, bet aukštesiuose nesu girdėjęs kad tas būtų.
335 I. ar galima sakyti, kad egzistuoja kažkoks balansas, jūsų darbuotojas, personalas galėtų pasakyti
336 taip šitoje įmonėje yra balansas tarp eee mano individualių karjeros tikslų šitoje įmonėje ir eee ir
337 mano formalaus mokymosi, aš galiu čia derinti ir mokslus ir tuo pačiu siekti tikslų įmonės ir
338 jaustis labai gerai..
339 R1. manau, kad taip.
340 I. galima..ir dabar bendrais bruožais eee vėl gi pabaigai, aš norėčiau kad kiekvienas atsakytumėte
341 eee ir įvertintumėte naudingumą formalaus mokymosi mūsų eee Lietuvos rinkoj sakykim.. ar
342 naudinga mokytis,kad eee galėtumėm kilti karjeros laiptais galėtum įsidarbinti eee galėtum
343 pasitikėti savimi, bendrai.
344 R2. jeigu kalbant apie visą Lietuvos rinką, tai taip formalus ugdymas yra reikalingas ir ir Lietuvoje
345 apskritai diplomas ir ne tik bakalauro ir magistro, doktorantūros reikalingas kalbant apie global
346 lintel, tai yra balansas kad eee tu gali paralelei kilti ir darytis karjerą įmonėje būtent ne tik
347 formalus ugdymo pagalba ... tai... kalbant čia du skirtingi dalykai apie bendrovę ir apie Lietuvos
348 rinką
349 I. tai
350 R2. formalus ugdymas taip yra reikalingas ir ir ir siekti reikia.
351 I. o susiduriat vistiek su personalo, kokia yra kokybė to formalus eee mokymosi, formalus
352 diplomo sakykime eee žinių lygis, kaip jūsų manymu?
353 R2. formalus ugdymas daugiau yra teoriniam lygmeny tik bendrovė bendrovės pagalba tu gauni
354 praktiką
355 I. mh
356 R2. tai kad..eee formalus ugdymo teoriška reikšmė
357 I. o jūs kaip personalo vadovas ką galėtumėte pasakyti? Jūsų įvertinimas
358 R1. priminkit klausimą
359 I. eeee aš norėčiau kad jūs įvertintum įvertintumėte bendrais bruožais naudingumą formalus
360 mokymosi ar
361 R1. naudingumą
362 I. ar ar būtent ee
363 R1. darbe?
364 I. taip, darbe,savo asmeninėse kažkokiose ar ...
365 R1. realiai tai ...kažkiek tai suteikia eee kažkiek kažko suteikia eee tiek tarkim pačiam tiek eee kai
366 matai kitus darbuotojus.. na jeigu pradėdi lyginti realiai kuris nieko tarkim nebaigęs, tiesiai po

367 vidurinio galbūt pradėjo mmm pradėjo savo darbinę karjerą ir tas kuris tarkim pabaigęs, nu šiuo
368 atveju nesvarbu kokia ten aukštesnę ar aukštąją mokyklą... tai kažkoks skirtumas vistiek yra bet
369 jisai nėra tiesioginis tarp, tarp tarkim žinių bet tarp tokių neformalių dalykų kaip šioks emocinis
370 intelektas visai kitas yra, bendravimo įgūdžiai būna visai kitokie, žodinas turtingesnis eee
371 nežinau, kultūrinėj plotmėj žmogus labiau būna, būna išsi išsilavinęs taip sakykim ar ne? O
372 žinių arba įgūdžių tai jų galima išnykinti realiai, nu ir įgyjama turbūt tiktai atėjus į tam tikrą darbo
373 vietą, susipažinus su specifika, tik tai tiek manau formalusis ugdymas tiktai tiek ir duoda to
374 privalumo...kad tai yra daug...tas išsilavinimas, jisai toks yra ... minkštas dalykas tarkim kuri kuri
375 panaudosi galbūt kažkokiose, ar tai kažkur reikės eee diplomatinėse derybose, nežinau ar ar
376 bendraudamas su kolegom, ir galu gale komunikuodamas su klientais, vistiek iškyla situacijų kur
377 jo reikia.

378 I. tai ka, ačiū jums už pokalbį, aš tikiuosi, kad mūsų mokymosi įstaigos suteiks daugiau dėmesio
379 būtent tai praktiniai reikšmiai mokymosi ir ir eee realiai parengs gerus darbuotojus. Jums sėkmės
380 versle ir tiksluose. Ačiū už pokalbį.

381 R1. aišku, dėkui.

382 (I- interviuotojas, R1- pirmas respondentas, R2- antras respondentas
383 ... - susimąstymai-pauzės)

ATVEJIS 8

Vadovas

1 I: Aš norėčiau kad Jūs trumpai prisistatytumėte, pasakytumėte savo vardą, pareigas dabartines ir
2 įstaigą kurioje dirbate, kokias pareigas užimate.

3 R: Esu Martynas Butkus, Viešosios įstaigos Saulėtekio slėnis projektų vadovas.

4 I: Gal galėtumėte bendrais bruožais pakalbėti apie pačią įmonę, apie Saulėtekio slėnį, apie
5 Saulėtekio slėnio tikslus ir šiaip pristatyti ją trumpai.

6 R: Tai yra viešoji įstaiga, bendras projektas privataus sektoriaus ir Vilniaus miesto savivaldybės.
7 Steigėjai yra: Bitė, Alna, Eksploa, Vilniaus universitetas, Gedimino technikos universitetas ir
8 Vilniaus miesto savivaldybė. Veiklos kryptys yra pagrindinės trys: viena yra mokymai, verslumo
9 mokymai studentams, sakykim kurie studijuoja fiziką ar teisę ir yra suinteresuoti savo verslo
10 steigimu. Tai vat yra tokie mokymai organizuojami nemokami, kuriuos bendari finansuoja
11 Europos sąjunga. Kita sritis yra technologijų perdavimo centras, t.y. būtent mokslinių išradimų
12 susiejimas su verslu ir kaip tai iš to ta prasme uždirbti pinigų, kad tai neliktų tiktai kabinetuose.
13 Trečia sritis yra infrastruktūros kūrimas verslo subjektam, besikuriantiem verslo subjektam. Tai
14 šiuo metu esam vat kaip tik užbaigę statyt Mokslo technologijų parką. Bendras plotas virš 8000-
15 čių kvadratinių metrų, 5000-čiai nuomojama ir 1000-tis yra skirta inkubatoriaus įmonėms, t.y.

16 naujai įsteigtoms įmonėms, iki trijų metų, kurios lengvatinėmis sąlygomis gali nuomotis patalpas
17 ir gauti įvairias papildomas paslaugas, ko paprastai jaunom įmonėms trūksta, arba tai yra
18 teikiama, bet tai kainuoja perdaug sakykim.

19 I: Mhm.

20 R: Tai va pagrindinės šios trys veiklos kryptys.

21 I: O kaip galėtumėte įvertinti sėkmingumą šitų trijų projektų?

22 R: Aš asmeniškai konkrečiai dirbu vat su tuo infrastruktūros projektu, su pastatu pačiu, tai aš jį
23 galiu įvertinti, kaip sėkmingą projektą, ir sakykim dabartinėj stadijoj. Apskritai ar tuo projektu
24 bus pasiekti tikslai iškelti, tai paaiškės 5-ių 10-ties metų bėgyje. Nes matot, tai kad daabr mes
25 užpildėm tą pastatą ir kad yra naujų verslų besisteigisnčių, tai nereiškia kad sakykim tie verslai
26 pavirs į normalias įmones ir funkcionuos. Gali būt kad praeis metai - pusė iš jų bankrutuos, ten
27 kiti atsilaykys du tris metus, vėl žlugs. Ta prasme tiesiog tai yra ilgalaikis projektas ir tiktai po 5-
28 ių 10-ties metų, bus aišku, ar tai davė apčiuopiamos naudos tom naujom įmonėm, ar jos toliau
29 egzistuoja, funkcionuoja, sukuria darbo vietas ir produktus ar ne.

30 I: Tai visos vietos kaip aš suprantu jau užpildytos tų įmonių, pačiam parke?

31 R: Apie 70-imt procentų užpildyta yra. Tai turint omeny, kad nebuvo samdoma sakykim jokia
32 nekilnojamojo turto nuomos kompanija, niekas nepadėjo, ir kad tai... mes nesikoncentravom ties
33 tuo, mes labiau koncentravomės ties statybomis, nes per dešimt mėnesių turėjom įsisavinti visus
34 Europos sąjungos pinigus ir pasistatyti. Tai kadangi nebuvo sutelktos pajėgos ant tų nuomininkų
35 paieškos, tai aš manau kad rezultatas iš tkrujų yra labai geras.

36 I: O egzistuoja Saulėtekio slėnio verslo strategija kažkokia? Kuom, kokias principais vadovaujasi
37 įmonė siekdama savo tikslų?

38 R: Nu į šitą klausimą čia galbūt daugiau galėtų atsakyti įmonės vadovas, nes jisai kaip yra
39 pagrindinis įmonės...

40 I: Bet Jūs iš savo pusės galėtumėte gal papasakoti. Jūs irgi pėtojat projektą ir kuom vadovaujatės?
41 Aš turiu omeny ar Jūs vadovaujatės neformaliąja aplinka kažkokia ir savo asmeniniais iškeltais
42 tikslais, ar yra nustatyti bendrieji tikslai visos organizacijos ir Jūs turėtumėte jų laikytis, ir...

43 R: Yra nustatyti galutiniai tikslai. O kiekvieno iš to tikslo siekimas yra jau darbuotojo individualus
44 reikalas. Sakykim jeigu, vat konkrečiai būtent su tuo projektu, kur aš dirbau, buvo tikslas tada ir
45 tada pastatyti, buvo nustatyta data, buvo duotas aiškus biudžetas, ten apie 44-is procentus
46 Europos sąjungos pinigai, ten apie 10-imt 15-ka procentų savivaldybės, likusi suma banko
47 paskola. Ir vat į tą visą sumą, 28-ni milijonai berods litų apytikriai, reikėjo sutilpt, suprojektuot,
48 pastatyt pastatą per duotą terminą. Sakykim ar tai darytis vienu būdu ar ne, apribojimas tiktai tas
49 yra, kad tai yra viešoji įstaiga ir viešieji pirkimai, bet kaip tu paskui, kai jau susirandi savo
50 tiekėją, pagal tuos viešuosius pirkimus, kai susirandi tiekėja, kiap tu su juo bendrauji ir koks

51 vyksta dialogas, kažkokių sakykim netgi gairių nėra. Kiekvienas gali individualiai nusistatyti ir
52 dirbti, pagal tai kaip jisai yra įpratęs ir kaip jisai suvokia.

53 I: Ar Jūs matote kažkokių dabartinius, dabartiniu laiku iššūkius Saulėtekio slėniui?

54 R: Nu pagrindinis iššūkis yra visus liečianti ta ekonominė krizė, sakykim ekonomikos sulėtėjimas,
55 kadangi automatiškai kai yra tas ekonomikos sulėtėjimas, yra sunkiau, pamažėja naujų verslų
56 steigimasis ir taipogi yra sunkiau egzistuojantiems verslam. Tai sakykim mes irgi galima skaityt,
57 kad esam tam tikra prasme verslo subjektas, nes būtent šitas projektas toliau funkcionuos tik iš to
58 ką jisai pats uždirbs, t.y. iš nuomininkų. Tai automatiškai jeigu ta ekonomikos sulėtėjimas liečia
59 mūsų nuomininkus, tai liečia ir mus.

60 I: Mhm.

61 R: Tai vat čia manau pagrindinis taškas, kuris sakykim gali būti kritinis, ir nuo kurio daug kas gali
62 priklausyti ateityje, tolimesni plėtros planai.

63 I: Ar Jūs šitam iššūkiui ir kitiems egzistuojantiems iššūkiams ruošiatės išanksto? Ar Jūs numatėte
64 tą ekonomikos lėtėjimą? Ar Jūs kai jį pastebėjote ir galėjote įvardinti, ar Jūs pradėjote ruošti
65 jam ir kažką naujo sukurti, kažkokią strategiją, bandyti spręsti tuos klausimus.

66 R: Vienintelis dalykas yra tas, kad truputėli reikėjo pakeisti kainodarą, sakykim siekiant neatbaidyt
67 potencialių mūsų klientų, ir šiek tiek pakoregavom paslaugų paketą inkubatoriaus įmonėm, t.y.
68 papildomai teikiame nemokamų arba už simbolinį mokestį apmokestinamų paslaugų, kurių
69 anksčiau nebuvom numatę, tai kad pavyzdžiui ir internetas, sekretoriato paslaugos ir panašiai,
70 nes mažose įmonėse paprastai būna vienas du žmonės ir sakykim tos, bendras kažkoks telefono
71 sakykim numeris, kur paskambinus atsiliepia sekretorė ir sakykim ten ar žinutes užrašo ir
72 perduoda, tai yra pakankamai svarbu, internetas nemokamas irgi.

73 I: Mhm.

74 R: Ne visur tai sakykim yra duodama, ir tai yra vis tiek tam tikra parama įmonėms.

75 I: Jeigu mes dabar pereitumėm prie pagrindinio mūsų susitikimo tikslo, prie personalo vadybos, ar
76 Jūs galėtumėte pasakyti ar egzistuoja toks personalo vadybos skyrius čia Saulėtekio slėnyje?
77 Jeigu jis egzistuoja arba neegzistuoja, tai vis dėlto kažkas turbūt yra, turėtų būti atsakingas už tą
78 personalo vadybą, ir kaip Jūs sprendžiat tuos klausimus, organizuojat tuos procesus?

79 R: Personalo skyriaus tokio kaip ir nėra, kiek žinau nebuvo ir greičiausiai nebus, nes tokia politika
80 yra pianais, kad personalo skyriaus vaidmenį atlieka direktorius, kas liečia personalo
81 motyvavimą ir personalo paiešką, o visus tuos administravimo ir teisinius dalykus, mes turim
82 teisininkę kuri tai sutvarko.

83 I: Mhm. Tai tuos uždavinius visus susijusius su personalo vadyba sprendžia direktorius pats.

84 R: Taip.

85 I: Ir ir ir kokiū būdu? Ar Jums teko susidurti pačiam ateinant čia, kaip tas buvo viskas organizuota?
86 Ar buvo sudaryta kažkokia tai atranka ar tiesiog kreiptasi buvo į Jus? Kaip Jūs iš savo asmeninio,
87 asmeninės patirties galėtumėte tą.

88 R: Buvo organizuojama atranka, ieškoma darbuotojų. Aš susidomėjau, bet taip na, sakykim aš
89 gavau iš karjeros centro ASM'o pasiūlymą ir nu tiesiog aš turėjau darbą, viską dirbau, bet buvo
90 toks momentas, kad tuo metu mano darbe nebuvo projekto, kadangi projektinė veikla, tai toks nu
91 štilis man nepriimtinas buvo. Susidomėjau kadangi projektas patiko. Atėjau į pokalbį ir štai esu
92 čia.

93 I: Bet atėjot į pokalbį jau su direktoriu... pas direktorių...

94 R: Taip.

95 I: Šitos organizacijos. Ar Jums teko per tuos... Kiek Jūs laiko čia dirbate, aš nepaklausiau?

96 R: Jau daugiau negu pusantrų metų.

97 I: Daugiau negu pusantrų metų. Ar Jums teko per tuos pusantrų metų sudalyvauti kažkokiam
98 projekte, kuris būtų finansuojamas valstybės, aš omeny, mokymosi projektą.

99 R: Ne.

100 I: Pakelti... Ne. O ar apie tą patirtį tokių mokymų Jums yra žinoma, sakykim kad Jūsų darbuotojai,
101 Jūsų kolegos dalyvavo tokiuose apmokymuose?

102 R: Kad dalyvauja kažkas kažkur, tai šitą žinau, bet sakykim kad tai, tokių mokymų, kurie būtų
103 tiesiogiai susiję su mano veikla, arba iš kurių aš manau, kad gaučiau tiesioginę naudą, tai tokių
104 mokymų organizuojama nebuvo. Ir na tiesiog eiti tam, kad eiti ir gauti popierėlį aš nematau
105 tikslo.

106 I: Bet mes galime atsakyti teigiamai, kad įmonė dalyvauja tokiuose...

107 R: Taip, pati įmonė taip, bet asmeniškai...

108 I: Projektuose, bet asmeniškai Jus jie neliečia. Kokia yra mokymosi svarba šitoje įstaigoje,
109 formalus mokymosi ir neformalus mokymosi? Tai yra neformalus mokymosi, tai
110 organizacijoje pačioje, o formalus, kad studijos kažkokios.

111 R: Mano asmenine nuomone, tai čia yra ne įmonės reikalas, čia yra kiekvieno žmogaus asmeninis
112 reikalas. Jeigu žmogus nori tobulėti ir jisai tame mato kažkokį teigiamą dalyką, tai jisai ir
113 tobulės.

114 I: Mhm.

115 R: O sakykim, jeigu žmogus nenori, tai kad ten įmonės direktorius ar kas nors duos kažkokį
116 postūmį, tai vat kaip ir aš minėjau, bus nuėjimas gaut popieriuko dėl to, kad kažkam to reikia, bet
117 nu žmogus turi būti pats suinteresuotas.

118 I: Tai toks ir egzistuoja įmonės pats supratimas apie tą formalų mokymąsi? Kad...

119 R: Nu aš manau taip, kad, nes nėra pas mus sakykim to, kad turi eit mokytis ar kažką daryt. Tu esi
120 pats savo sakykim likimo kalvis, kaip nori, taip darai.

121 I: O kaip pačioj organizacijoj, Jūs kažkada atėjote, ir aš tikiu kad Jum vis tiek pritrūko būtent šitam
122 projektui kažkokių žinių, ir ar Jum buvo sudarytos kažkokios sąlygos pačioje organizacijoje
123 gauti tų žinių, ar Jūs mokėtės iš kažko pavyzdžio, sakykim kolegos pavyzdžio?

124 R: Tiesiog nenutraukiau ryšių su buvusia darboviete, nes su kolegom pakankamai gerai sutariau ir
125 neformalioj aplinkoj išskylančius sakykim niuansus, klausimus aptardavom ir bandydavau ieškot
126 paramos savo pažyстамų rate, pavadinkim taip, nes pačioj organizacijoj nėra iš ko mokytis,
127 kadangi yra per mažai ir tai yra pirmas projektas, niekas nėra to patyręs.

128 I: Mhm.

129 R: Tai iš organizacijos aš konkrečiai patirties negalėjau gauti, galėjau tik iš pačio darbo, bet reikėjo
130 atsinešt ir savo...

131 I: Žinių багаžą.

132 R: Taip.

133 I: O kokia yra patirtis formalaus mokymosi šitoje įstaigoje? Kiek darbuotojų dirba? Ar tas skaičius
134 mokosi... ar tas skaičius studijuojančių kažkur tai keičiasi nuo to momento, kai Jūs atėjote
135 sakykim. Gal jų padidėjo, tų besimokančiųjų, gal sumažėjo. Kokia yra ta patirtis per tuos
136 pusantrų metų?

137 R: Kai aš atėjau, mes visi studijavom magistrantūroj paskutinį kursą. Paskui šiokia tokia... nu ne
138 šiokia tokia, gana didelė personalo kaita buvo. Tai apie naujų kolegų... ar jie mokosi ar ne
139 nelabai galiu pasakyt ir pakomentuot, nes tiesiog...

140 I: O kodėl buvo didelė kaita?

141 R: Matot yra toks dalykas, kad... čia koduojama jo bus? Nevisi su...

142 I: Ne ne ne ne, viską galima...

143 R: Yra toks dalykas, kad yra įmonės vadovo atitinkamas požiūris į personalą ir į jo motyvavimą. Ir
144 sakykim asmeniškai aš likau tiktai todėl, kad man yra parankus jo toks požiūris. Man ta prasme,
145 naudos aš tiesioginės naudos negaunu, bet man tai, man jo toks požiūris padeda įgyvendinti savo
146 kitus tikslus.

147 I: Koks požiūris?

148 R: Toks požiūris, kad sakykim, buvo darbuotojai ieškomi kažkokių projektų įgyvendinimui, buvo
149 tam tikros gairės užduotos, nu ne pažadai gal, bet vis tiek buvo kryptis nustatyta, kas bus paskui,
150 atėjus tam momentui kryptis kardinaliai pasikeitė ir sąlygos pasikeitė nenatūraliai priešingai ir
151 blogiau negu buvo pačioj pradžioj. Bet sakykim man tai išėjo asmeniškai į naudą, už tai kad aš
152 turiu pakankamai daug kitos veiklos ir tiesiog gavosi taip, kad kadangi pablogėjo sąlygos,

153 automatiškai aš pareikalavau sumažinti darbo laiką ir aš tą laiką panaudojau kitose srityse, turiu
154 kitų darbų ir man tai išėjo tik į naudą, sakykim taip.

155 I: Mhm. Supratau.

156 R: O kiti darbuotojai deja... deja išėjo. Buvę kolegės išėjo, nes tiesiog jiems tai netiko ir jie neturėjo
157 su kuom derinti.

158 I: Mhm.

159 R: Nes nu vis tiek pusė etato dirbant, tai kitą darbą pusę etato susirast nėra taip paprasta.

160 I: Taip, iš tikrųjų. O ar šiame darbe, šitoj įstaigoj yra vertinama tai, kad tu atėjai sakykim magistro
161 paskutini kurso studentas, per metus tu pasiekei tą magistro laipsnį, ar tai kažkiek atsiliepė tavo
162 karjerai, tavo augimo karjeros? Kalbėkime apie tuos geresnius laikus gal.

163 R: Neatsiliepė.

164 I: Neatsiliepė visiškai?

165 R: Už tai kad įmonės vadovo požiūris yra toks, na galbūt labai stereotipinis, kad visi kurie eina į
166 magistrantūrą, lygiai taip pat kaip ir į bakalaurą – eina popieriukų. Bet nu aš nevisai su jo
167 požiūriu sutinku, na bet let it be. Jis taip supranta, jis taip suvokia, kiekvienas turi teisę į savo
168 nuomonę. Tai mano atveju ir konkrečiai vat buvusių kolegų atveju tai neatsiliepė visiškai.

169 I: Supratau. O Jūs kai atėjot irgi studijavot, kai atėjote čia, Jūs gavote kažkokias žinias neformalias,
170 čia šitoje įstaigoje, dirbdamas su projektu. Ar Jūs galėtumėte atrasti sąlyčio taškų tarp tos
171 informacijos, kurią gavote čia darbe dirbdami ir universitete?

172 R: Šitoj organizacijoj ne, bet ankstesniam darbe vat... nes aš kai pradėjau pirmus studijų metus
173 magistrantūros aš dirbau vienoj įmonėj, o antrus į šitą perėjau. Tai vat būtent pirmoj įmonėj
174 galėjau suderinti, nes ten buvo grynai verslo subjektas, o čia sakykim yra daugiau tokių
175 biurokratinių dalykų, daugiau biurokratinių negu verslo dalykų, aš kadangi studijuojau vadybinės
176 ekonominės pakraipos studijas, man yra tai realiai gana sunkiai pritaikoma.

177 I: Mhm. Realiai čia balansą buvo galima atrasti studijuoti ir dirbti? Siekti darbo tikslų...

178 R: Taip.

179 I: Ir siekti asmeninių tikslų?

180 R: Taip.

181 I: Tai nežiūrint į tai, kad... įmonės vadovo, šitos įmonės vadovo požiūris toks gan gan įdomus į tą
182 mokymąsi, į tą popierėlį kaip jisai žiūri, vis dėlto sudaromos sąlygos buvo studijuoti?

183 R: Nu taip, nes matot, nu kaip darbas yra iki penkių oficialiai ir sakykim realiai kaip ir įmonės
184 vadovas neturi kažkokios teisės versti tave dirbti ilgiau. Jeigu darbas iki penkių, o studijos šeštą
185 prasideda, tai...

186 I: O jeigu darbo metu buvo koks egzaminas ar tai sakykim paskaitos?

187 R: Nė karto taip nėra buvę, apart magistrinio darbo gynimo, bet tai ten yra viena diena ir galima
188 susitarti ten problemos didelės nebuvo iškilę, sakykim taip.

189 I: Ir Martynai, pabaigai gal galėtumėte pats pakalbėti apie formalaus mokymosi naudingumo
190 įvertinimą, aplamai Lietuvoje ir šitoj įmonėj.

191 R: Apskritai Lietuvoj mokymosi nu... mokymosi nėra Lietuvoj iš tikrųjų, beveik, nes sakykim
192 bakalaurą iš tikrųjų stojau todėl kad visi stojo, todėl kad reikia, nu kaip čia, nesusirasi darbo
193 neišsilavinęs ir panašiai. Ketvirtam kurse teko išvažiuoti pagal Erasmus programą pastudijuot
194 užsienyje. Ir būtent tų studijų užsienyje metu mano požiūris kardinaliai pasikeitė, aš supratau kad
195 studijos gali būti įdomios ir kad kažką gali sužinoti, ko deja Lietuvoje a... mūsų dėstytojai ir
196 akademikai nesugebėjo suteikt, nes galbūt sakykim, nu negražiai pasakysiu, bet kai žmogui yra
197 šešiasdešimt septyniasdešimt metų ir jisai moko vadybinių dalykų iš devyniasdešimtų metų
198 knygos, kai ten dar tik tik atsiskyrėm nepriklausoma valstybė ir ten to verslo suvokimo išvis
199 nebuvo. Ir kas norėjo, tas tas knygas rašė. Ir kai mes iš tų vadovėlių bandom mokyti ir kai aš
200 grįžęs iš studijų laikiau egzaminą ir su dėstytoju su... kaip čia toks konfliktas buvo, susikirtimas.
201 Aš parašiau ne taip kaip yra parašyta knygoje. Aš parašiau pagal ketvirtų metų knygą, o jisai
202 pagal devyniasdešimt penktų. Tai vėlgi nu tada galvoji, kokia prasmė yra mokyti. Mokyti tam,
203 kad kažkokią mokymo programą įvykdyt, ką jisai buvo kažkada nusimatęs, ar tam kad tobulint
204 savo žinias. Tai iš tikrųjų ta mokymosi nauda yra, nu labai maža. Dabar va irgi studijuoju antrą
205 magistrantūrą, tai... nu iš bendro išsilavinimo aš galiu antrą magistrantūrą baigt. Ištikytų nei
206 vienam egzaminui nesiruošiau...

207 I: Ką studijuojate?

208 R: Vat dabar studijuoju taikomąją makro ekonomiką VU. Ir sakykim prieš tai baigiau ISM
209 magistrantūrą irgi, tai vat galiu pasakyti, kad Lietuvoj jeigu mokyti, tai mokyti tik privačiam.
210 Nes žinių bagažas... kaip čia, multikultūrinė aplinka, bendravimas su užsieniečiais, nei vieno...
211 nu buvo pora dėstytojų Lietuvių, bet pagrinde dėstytojai užsieniečiai. Požiūris į studentą, ten nu
212 tu esi draugas, bet vėlgi tu esi draugas, kuris turi pareigas. Kiekvieną dieną tu gauni kažkokias
213 užduotis, ten formuojamos grupės, keisų analizė ir panašiai. Tu pastoviam judesi, nėra taip, kad
214 sakykim vat dabar aš labai gerai galiu palygint su VU irgi magistrantūra, kaip minėjau
215 studijuoju, tai... Nu ateini ten atsiprašant vos ne nosį pakrapštai, ten nueini su draugais išgeri
216 alaus per pertrauką, tada grįžti, nu nu gerai baigiam, nu viso gero.

217 I: O kokia motyvacija buvo pradėt studijas?

218 R: Antrą kartą? Antrą magistrantūrą? Aš į doktorantūrą noriu stoti, bet kaip taisyklė į doktorantūrą
219 nepriima, sakykim į VU aš su ISM'u negalėčiau stoti. Galėčiau bandyti į VGTU, bet aš nenoriu
220 sakykim apsiriboti viena vieta, kur aš galiu stoti. O ISM'e doktorantūra tiesiog šiuo metu tokia
221 finansinė situacija, kad sakykim aš neturiu tų ir finansinių resursų, kad aš galėčiau ISM'e

222 doktorantūrą studijuot. Tiesiog kadangi nėra pinigėlių, tai bandau kitu būdu sakykim susirasti
223 potencialų savo doktorantūros vadovą, užmegzt kontaktą ir toliau bandyt tą bendradarbiavimą
224 tęsti. Galbūt aš tos antros net nebaigsiu, galbūt aš sakykim... užmegsiu kontaktą magistrinio
225 rašymo metu ir paskui nuspręsiu, kad viskas baigta ir tas magistrinis peraus i doktorinį darbą,
226 čia niekas nežino.

227 I: Mhm.

228 R: Tik tiek kad aš dabar akademinėse atostogose metams, nes ten... dėl tam tikrų priežasčių. Tai
229 dabar tas dalykas apstojęs, bet tikiuosi atnaujint pavasarį.

230 I: Bet Jūs mokytis norėtumėte Lietuvoj, nes jai atsidėjot, nes kolegos sakė norės važiuoti į užsienį
231 studijuot, o Jūs siejate labiau su Lietuva.

232 R: Aš sieju su Lietuva užtai, kad... galbūt aš važiuočiau į užsienį, jie manęs čia niekas nelaikytų.
233 Bet aš šiaip esu tokios nuomonės, kad mano namai yra čia, o ne kažkur ten, ir sakykim į kursus
234 kokius, ten mėnesį, arba studijuot užsienį. Turiu keletą pažystamų, kurie studijuoja užsieny, bet
235 jie gyvena Lietuvoj, t.y. jie sakykim nuo pirmadienio iki trečiadienio būna universitete, nuo
236 ketvirtadienio iki sekmadienio būna Lietuvoj. Ketvirtadieni, penktadieni dirba, penktadieni
237 šeštadienį ilsisi. Bet tai vėl, tai reikia labai gero darbo, labai supratingo darbdavio ir reikia labai
238 didelių pinigų, kad galėtum kiekvieną savaitę skraidyti pirmyn atgal. Plius tenais jau
239 bendrabučio niekas neduoda, turi nuomotis butą, automatiškai Lietuvoj irgi kažkur turi gyvent.
240 Nu tai ta prasme, tai yra pakankamai brangus malonumas. Galbūt Laurynas, vat kolega prieš tai
241 kalbėjęs, galbūt jisai kitaip įsivaizduoja. Galbūt jisai jeigu išvažiuotu, nu studentišškai
242 apsigyventų barake, ten viskas ta prasme, tada taip, toks variantas gal ir įmanomas, bet nu man
243 jau ne to reikia, man jau reikia, jau norisi (*juokiasi*)

244 I: Didesniu.

245 R: Norisi ir pinigų ir galų gale tos pačios šeimos norisi, nesinori jau mėtytis po pasaulį.

246 I: Tai ką aš tada linkiu Jums sėkmės įgyvendinant Jūsų tikslus. Ačiū už pokalbį ir tikėkimės, kad
247 viskas pavyks.

248 R: Ačiū Jums.

Darbuotojas

1 I: Tai ką, aš norėčiau pradėti mūsų pokalbį ir turbūt pirmiausiai noriu, kad Jūs prisistatytumėte,
2 pasakytumėte kas Jūs toks, kur Jūs dirbate ir kokias pareigas užimate.

3 R: Esu Laurynas Braškus, dirbu VŠĮ Saulėtekio slėnis ir mano pareigos yra inovacijų vadybininkas
4 konsultantas.

5 I: Mhm.

6 R: Iki rugsėjo pirmos dienos buvau atsakingas už Technologijų perdavimo centro projektą.

7 I: Mhm. Kiek jau laiko čia dirbate?

8 R: Dirbu nuo praeitų metų lapkričio šeštos dienos.

9 I: Tai galima pasakyti, kažkur jau metai...

10 R: Dar truksta...

11 I: Dar truksta iki metų, bet jau Jums teko susipažinti turbūt su pačia idėja šios kompanijos, šios
12 įstaigos, viešosios įstaigos, ir ir susipažinti su personalo kažkokiais valdymo klausimais. Ar Jūs
13 kaip darbuotojas pajautėt kažką, savo atžvilgiu, ta formuojama kultūra?

14 R: Na natūraliai būdamas darbuotoju matai santykius tarp darbuotojų.

15 I: Dar galite pasakyti, kaip vadinasi pati įstaiga?

16 R: Viešoji įstaiga Saulėtekio slėnis.

17 I: Saulėtekio slėnis. Tai aš norėčiau, kad Jūs dabar pristatytumėte pagrindinę įmonės veiklą ir
18 trumpą charakteristiką duotumėte. Nuo pat pradžių įkūrimo, įsikūrimo, kiek Jums žinoma, kokia
19 idėja. Trumpai jeigu galima apie tai pakalbėkime.

20 R: Pati įstaiga kaip viešoji įstaiga buvo įsteigta 2002-rais metais, pabaigoje. Ir buvo tikslas baigti
21 tas kalbas apie mokslo ir technologijų plėtrą Lietuvoje ir imtis iniciatyvių veiksmų, tai buvo
22 reiškią VU ir VGTU, Bitės ir Alnos iniciatyva įsteigta šita viešoji įstaiga, skirta plėtoti mokslo
23 technologijų parko projektui, tai vat čia ir kaip tik jau baigiasi jisai, kaip tik ant šių dienų, ir
24 lygiagrečiai plėtoti... sakykim tiramuosius apžvalginius projektus, kurio metu aiškintumėmės,
25 keik reikalingi verslumo mokymai, kūrybiškumo mokymai, nes buvo įsteigta, atlikti Saulėtekio
26 mokyklos verslumo kursai.

27 I: Mhm.

28 R: Buvo projektas beveik du metus. Maniškis projektas yra skirtas pasižiūrėti kiek saulėtekio
29 slėniui, kiek mokslo technologijų parkui reikalingas technologijų perdavimo centras, kiek... o
30 galbūt jis visai nereikalingas. Kokia būtų jo nauda apskritai šitam slėniui. Ir dar vienas yra verslo
31 angelų projektas. Tai yra surinkti žmonės, kurie galėtų investuoti inotyvius projektus, kuriem
32 reikalingi finansiniai šaltiniai ir šio tokios žinios. Iš verslo angelų, t.y. asmenys, kurie yra
33 buvę stambūs verslininkai, ir pasitraukę iš aktyvios karjeros, bet jų patirtis ir finansinės
34 galimybės gali atnešti mažai įmonei labai daug. Ir mes renkamės tokius žmones į verslo angelų
35 tinklą, ir renkame investicinius pasiūlymus, t.y. žmonės, kurie ieško patirties iš buvusių
36 verslininkų ir galbūt finansiškai jiems padėti. Tai vat ta veikla kuria užsiima Saulėtekio slėnis.
37 Tai per keturis metus mes šiek tiek ženkliau mes priėjome nuo popierių iki relių darbų.

38 I: Tai dabar kaip ir galima pasakyti, kad plėtojami trys pagrindiniai projektai, kaip ir sakėte, ane?
39 Bet šalia šito viso statomas yra ir kažkoks parkas, aš taip supratau, ane?

40 R: Taip. Ilgu laikotarpiu čia yra numatomas įkurti... sakykim vizija, kad Saulėtekio slėnis būtų kaip
41 klasteris.

42 I: Mhm.

43 R: Tai yra kad būtų mokslas, verslas, e... ir kitos paramos institucijos vienoj vietoj.

44 I: Mhm.

45 R: Nes jeigu paimsime pavyzdį su Siliconvalley, tai yra klasteris, sakykim, kuomet ir kitą kart net
46 gamybinės įmonės kuriasi. Tai to klasterio smulkesnioji dalis yra Mokslo technologijų parkas.

47 I: Mhm.

48 R: Tai vat tiesiog parkas, kuriame yra patalpos inkubatoriams, yra atviros prieigos laboratorijos,
49 veikia teisinės, konsultacinės įmonės ir inovatyvios įmonės, kurių dėka gali šalia sakykim kurtis
50 pinofai. Kuomet dėstytojai ar doktorantai, tos doktorantūros studijos asmenys steigia savas
51 įmones ir bando remiantis kažkuria technologija ar inotyvia idėja kurti, plėtoti verslą.

52 I: Bet šitas parkas jau kaip yra pastatytas ar baigiamas statyti, ane?

53 R: Ne, aš nenoriu... Parkas, tai reiktų įsivaizduoti teritoriją...

54 I: Jo...

55 R: Kur vyksta veikla, susijus su mokslo ir verslo... Dabar pirmo parko pirmas etapas, tai buvo
56 administracinis pastatas, dabar kur čia šalia stovi, tai jame kursis įmonės, kurios užsiima inotyvia
57 veikla, ir du aukštai bus skirti verslo inkubatoriams, tom įmonėms, kurios a... iš kurių, iš
58 universiteto ateinantys dėstytojai, profesoriai dirbti, ten pirmus tris metus.

59 I: Mhm.

60 R: Inkubuojamos įmonės. Antram etape yra numatyta atviros prieigos laboratorija, kuomet galima
61 naudotis laboratorine įranga, gauti konsultaciją, atlikti tyrimus. Ir bus ekspozicijos centras,
62 kuomet bus kaip muziejaus principu eksponuojami reiški pasiekimai, ar kažkokie prototipai,
63 produktai. Kuomet gali pasikviesti užsienio verslo partnerius ir partneriams parodyti: mes tą vat
64 turime ir galbūt jus sudomintų tolimesni tyrimai.

65 I: Mhm.

66 R: Šitam prototipui paversti į galutinį produktą.

67 I: Mhm. Kaip Jūsų manymu šitie visi projektai, apie kuriuos mes pakalbėjome, ar yra vykdomi
68 sėkmingai? Kaip galėtumėte įvertinti? Pats iš savo pusės.

69 R: Sakykime mes šiek tiek inovatyviau žiūrime į šitą veiklą, nes pastatyti pastatų gali, kaip
70 sakykim, be infrastruktūros negali žinoma labai daug vykdyti, bet vien tik pastatas nieko
71 nereiškia, reikia šalimais dirbti ir daug dirbti su žmonėmis. Tai žmogiškieji ištekliai čia yra
72 svarbiausi, nes čia dirbama su žmonėmis ir su mo...su mokslui imliais produktais.

73 I: Mhm.

74 R: Tai ir Lietuva neturi jokios patirtie šitoj srityje, tai mes kaip čia sakykim a... bandom viską
75 iškapstyt iš pelenų sakykim, rasti ten tą žiburėlį, kuris galbūt Lietuvai duos vat pirma sėkmės
76 istoriją, kuri paskatintų vėliau visus aktyviau į tą veiklą įsitraukti, nes kol kas universiteto

77 paramos yra labai minimaliai šituose dalykuose. Jie kol kas ne... labai sakykim skeptškai žiūri į
78 šitą veiklą, bent jau iš jų pusės.

79 I: O kiek veikdami Jūs vadovaujatės kažkokia strategija pasiekti savo tikslams? Ar yra tokia
80 strategija? Ar Jūs aptarėte kad m... siekdami didesnių tikslų reikia pasiekti mažesnius ir taip
81 toliau.

82 R: Mhm. Dabar kadangi šitie projektai finansuojami iš Europos sąjungos, ir Vilniaus miesto
83 savivaldybės, ir Ūkio ministerijos, tai visi tie dalykai yra daugiau ar mažiau reguliuojami Ūkio
84 ministerijos ir Lietuvos verslo paramos agentūros, nes pagal remiantis gairėmis, kuriomis
85 vykdoma parama, ir vyksta šitie projektai. Tai tai nėra labai lankstu sakykim, nes čia, jeigu
86 pažiūrėt privatus verslas, jiems labai yra sudėtinga, sakykim naudoti, sakykim mums projektams
87 labai sudėtinga naudoti pinigus. Mes naudojame tai, ką žodžiu parašėm. Galbūt vėliau vykdant
88 projektą tu matai kad kažkur reikėtų daugiau dėmesio vienoj srity skirti, o kažkur mažiau kitoj, o
89 nieko negali pakeisti, kadangi jau buvo parasyta taip ant popieriaus... tai tokių yra labai nemažai
90 dalykų, tai... kurie neleidžia pilnai atsiskleisti visam projekto grožiui, jie taip pasakyti, kad ir
91 Mokslo technologijų perko projektui, ar maniškiam - Technologijų perdavimo centrui.

92 I: Tai norit pasakyti, kad vadovaujatės tuo požiūriu, kad vis dėlto reikėtų keisti tą patį kelią, nuo
93 parašymo kažkokio ir dalyvavimo projekte iki jo lankstumo, ane? Kad...

94 R: Taip, nes kadangi viskas tas... mes darome tuos minkštuosius projektus, sakykim Technologijų
95 perdavimo centro, Verslo angelų tinklo, pirmieji ir pramušti kelią šitiem projektam nėra lengva,
96 kadangi nei aš, nei direktorius neturi tame patirties, jie nėra specialistai visur ir tik tai pradeda
97 vykdyt tą atliekant tyrimus, analizes, galimybių studijas, tik tada pamatai kas dedasi šitoje
98 rinkoje. Na sakykim... (*nutrūko įrašas*)

99 I: Dabar apart lankstumo problematikos ar egzistuoja kažkokie kiti iššūkiai Jūsų organizacijoje
100 sakykime. Ką nors galėtumėte paminėti? Vat kad dabartiniu laiku, tai žmogiškieji ištekliai, ar
101 žmonių dirbančių čia kompetencija, ar kažkas panašaus.

102 R: Nu taip, egzistuoja.

103 I: Gal galėtume aptarti?

104 R: Jeigu aš asmeniškai buvau atsakingas už vieno projekto veiklą, tai daugiau mažiau aš esu
105 susipažinęs su ta veikla, bet aš esu vienintelis žmogus, kuris sakykim šimtą procentų skiria
106 dalykus nuo technologijų audito, inovacijų auditą žinau, apie kurybiškumo ugdymo
107 metodologijas ir panašiai. Tai sakykim, organizacija mane praradusi, praranda viską, išskyrus
108 popierinę literatūrą. Tai kitam žmogui ateiti į naują vietą būtų daug sudėtingiau ir jam reiktų vėl
109 maždaug metų kol viską tą padaryti. Tai organizacijos plėtros prasme turėtų lygiagrečiai atsirasti
110 kitas žmogus, kuris kartu su manim perimtų ir mano žinias ir dar kartu pasitobulėtų nu daugiau,
111 bet kolkas to nėra, nes sakau esi finansuojamas pagal projekto rėmus, ir jeigu numatytas buvo

112 vienas žmogus, taip ir yra, vienas žmogus. Ir bent jau su Technologijų perdavimo centro projektu
113 tokių subtilybių, kuomet pati technologija iki galutinio produkto patampa per tris metus kažkur,
114 priklausomai nuo technologijos, tai grįžtamoji vertė būna tik po kelerių metų. Tai čia reikėjo
115 labai sistemingai ir... dirbti šitoje vietoje. Sakykime mes esame jau pavėlavę kokių dešimt metų,
116 nes jau čia užsienio sakykim technologijų perdavimo centro variantai jau buvo pradėti prieš
117 dešimt metų ir jie iš savo patirties sako, kad, tai kad gausit finansinės naudos iš to, bus tikrai po
118 keturių penkių metų... tai reiškias tai yra nemaža investicija ateičiai, tai be abejo reikia kad būtų
119 verslo suinteresuotumas inovacijoms, ta kritinė masė, kad būtų įmonių, kurios tikrai norėtų tuo
120 užsiimt, diegti inovacijas, o ne pirkti ir perparduoti ir ten importuoti kažką, bei žmonių, kurie
121 galėtų nusimanyti, tiek teisiniuose dalykuose, tiek technologijoj matyti, kad galbūt šita
122 technologija tikrai bus naudinga ir kita pusė dar žmonių, kurie galėtų lygiagrečiai matyti ne vieną
123 panaudojimo sritį, bet ir daugiau. Tai čia toksai yra darbas, yra kaip sako... e... vadinama tokia...
124 kviečiamos technologinės grupės, kuomet ateina technologijos specialistai, kažkurių sričių
125 chemijos sakykim, ar ten elektronikos, ateina žmogus verslininkas, kuriam domina galutinis
126 produktas ir ateina dar konsultantas iš sakykim teisinės pusės, nes dauguma produktų turi būti
127 sertifikuoti, licenzijuoti, gauti reikalavimai ir panašiai. Tai tokiose hotgrups ir analizuojama,
128 pačios technologijos gyvybiškumas ir panašiai. Tai pakolkas mes negalime suorganizuoti, tokių
129 hotgrups, kadangi dar neturime ekspertų tinklo, nors bandysime tą padaryti, tai surinkti tuos
130 žmones, kurie kažkokiose srityse yra ekspertai. Tesininkus turbūt jau būtų lengviau surinkti,
131 kadangi mes turime ir yra norinčių teisės kontorų, kurie domisi patentavime, patento
132 licenzijavime, intelektinės nuosavybės laikyme. Tai sakau tokių dar verslininkų reiktų surinkti,
133 kurie matytų savuose gaminamuose produktuose, kaip... tobulėjimo perspektyvas. Kol kas jų
134 nedaug yra ten: Fermentas, Biok, ten Explose grupė dabar vadinasi ir panašiai.

135 I: Dabar aš norėčiau pereiti prie pačios personalo vadybos, Jūsų organizacijoj ir kaip supratau, tai
136 yra vienas iš tų iššūkių su kuriais susiduriate šiuo metu. Ar Jūsų įstaigoj yra skyrius atsakingas
137 už personalo vadybą? Ir jeigu yra, ir jeigu nėra pasakykite tada kaip organizuotas tas darbas yra?
138 Kaip prižiūrimi darbuotojai, kaip tobulinama jų kompetencija ir panašiai?

139 R: E... Tokio skyriaus atsakingo už žmogiškuosius išteklius nėra. Dirba įmonėje septyni žmonės,
140 įskaitant dvi administratores. Administratores, visus žmogiškuosius išteklius atsakingas
141 direktorius. Jis priima sprendimus su darbuotojų priėmimu ir atleidimu, ir jų užduočių
142 paskyrimu, ką jie turi veikti.

143 I: Bet Jūsų įmonė, kiap supratau, bendradarbiavo su kitom įmonėm. Tai kažkuriuo momentu
144 organizuojat vieną kitą projektą, galima sakyti, kad ties juo darbuojasi žymiai daugiau žmonių.

145 R: Jo, projektų koordinatorė buvo Vaida, bet jos dabar jau nebėra. Jos baigėsi darbo sutartis ir jinai
146 nebuvo pratesta. Tai jinai už tą buvo atsakinga.

147 I: Mhm. Ir dabar, tai skyriaus personalo nėra, žmonių, darbuotojų yra, ir ypač vykdomas projektų
148 metu padaugėja žmonių dirbančių su vienu ar kitu projektu, tai tai kaip tada sprendžiami tie
149 klausimai personalo vadybos sakykime. Kaip paskiriamos užduotys, kaip prižiūrima
150 kompetencija, kaip viskas tas vyksta?

151 R: Na jeigu tik vertinti pagal vadybos sistemas ar ten metodikas, tai sakyčiau vyksta viskas
152 nesistemiškai ir ekspromtu.

153 I: Ir ekspromtu.

154 R: Taip.

155 I: Tada pasakykime, kokia yra mokymosi svarba, viso kolektyvo mokymosi svarba Jūsų darbe.

156 R: Kad... Visi supranta, kad mokymasis yra svarbus ir ypatingai dar Mokslo technologijų parko
157 vystymui vykdomuose projektuose, t.y. labai svarbu. Bet sakykim didesnio dėmesio be projekto
158 nėra skiriama.

159 I: Mhm. Tai aš tada norėčiau paliesti tą atvejį, kai sakykime ateina naujas žmogus į Jūsų įmonę. Jūs
160 sakėte vieno darbuotojo darbo sutartis nebuvo pratęsta. Sakykim dabar yra sukurta nauja darbo
161 vieta įmonėje. Kaip tas vyksta atėjimas į Jūsų įmonę, to žmogaus? Kaip kaip jis čia
162 socializuojasi, kaip įgyja normas, kaip supranta elgesio taisykles? Kuom jis vadovaujasi? Ar yra
163 čia svarbu formalus mokymasis, t.y. tai ką jis studijuoja šiuo metu ir tas žinias kurias jis įgyja
164 mokymosi metu, ar yra svarbu neformalusis mokymasis organizacijoje šitoj? Jūs kaip sakėt
165 perduoti labai sudėtinga būtų žinias.

166 R: Vyksta neformalus mokymasis.

167 I: Ir tada palieskime jį. Jūs kažkada atėjote irgi ir kaip tas neformalus mokymasis vyko?

168 R: Sakykim...

169 I: Nepagražinę, tiesiog praktiškai, realiai kaip, nes pavyzdžių yra įvairių ir... Ar ir buvo kažkoks
170 pavyzdinis darbuotojas, gal kažkas pasidalijo savo patirtimi?

171 R: Na sakykim, man pritapti gal buvo kiek sudėtingiau, kadangi aš nesu daug kalbantis žmogus,
172 kuris sakykim kalba ten, gali kalbėti dvi valandas apie dienos rūpesčius arba apie dienos eigą, tai
173 taip man... bent jau aš taip... nesu tokio būdo. Tai sakykim man pradžiai yra, buvo daug sunkiau
174 pritapti, nes visi tiesiog žiūri į tave kreivai ir aš tą matau, bet aš jiems nieko negaliu padaryti,
175 kadangi aš tokio būdo. Nepradėsiu aiškinti jiems kad žmonės kai kada būna skirtingi ir kai kada
176 būna blogos nuotaikos ar panašiai. Bet kadangi pas mane projektas buvo toks, kad yra punktai,
177 rodikliai ir aš žinau kuriuos reikia pasiekti ir bent jau už renginių organizavimą buvo atsakingos
178 kelios įmonės, tiesiog su jais susitari datas, patikslini datos kuriuo metu renginys turi būti
179 suorganizuotas, padedi jiems ten... surasti renginio vedėjus, ten skaitovus ir panašiai. Tai
180 sakykim, tai buvo daugiau individualus mokymasis.

181 I: Tai tas individualus mokymasis iš pačio patirties susiduriant su kažkokiais dalykais.

182 R: Jo, tiesiog susiduri iš problemos ir tada sprendi pats kaip ją išspręsti.

183 I: O kiek yra priimtinas vadovautis pavyzdžiu įmonėje sakykime, kito žmogaus pavyzdžiu, jo
184 elgesio normomis sakykime. Duoti naujas...

185 R: Man... man kaip asmenybei e... čia nebuvo nei vieno žmogaus, kuris galėtų atstoti sakykim, kaip
186 būti kaip pavyzdžiu. Tai kuriuo galėčiau visą laiką sakykim vadovautis, nu buvo Vaida kur
187 projektų koordinatorė. Sakykim apglostė dar sakykim kai kuriuos, kai kurias problemas kurių
188 sakykim vienas tikrai nebūčiau išsprendęs, tai sakykim taip, tai turbūt Vaida šiek tiek, dalinai.

189 I: Mhm. O ar tavo manymu yra kažkokie su personalu susiję uždaviniai šiuo metu? Mes kažkiek
190 jau kalbėjom. Ar yra kažkokių uždavinių Jūsų įmonėje? Spręstinų.

191 R: Kad spręstinų dalykų, tai tikrai yra. Ir aš čia manau kad truputi būtų daugiau sakykim
192 akmenukas į direktoriaus pievą, kad jis galėtų daugiau mažiau numatyti darbuotojam
193 perspektyvas, ko jis to nepadaro. A sakykim bent jau mano pavyzdžiu, aš ne... nežinojau dėl savo
194 sakykim darbo sutarties pratesimo iki paskutinės darbo dienos. Nors aš sakykim bandžiau dar
195 prieš dvi savaites klausti, kaip čia bus, bet dar jisai negalėjo konkrečiai atsakyti. Tas man
196 nepatiko bent šiuo atžvilgiu. Ir panašiai. Būna ir taip.

197 I: Jūsų įmonė ar naudojasi kažkokiomis viešosiomis paslaugomis? A... apmokymai personalo
198 sakykim. Tai yra tomis paslaugomis, kurias finansuoja ar tai vyriausybė, ar tai Europos sąjunga.
199 Ar teko naudotis ir būtent...

200 R: Kaip pavyzdį sakykim ne ne ne netiesiogiai, bent jau projektų metu bent jau taip buvo numatyta,
201 kad vykdant projektus buvo atliekami ir darbuotojų mokymai. Sakykim man buvo dvi
202 komandiruotės į Daniją ir Švediją, susipažinti su inovacijų skatinimo veikla tose šalyse. Tai kas
203 dirbo su Verslo angelais važiavo į Suomiją sakykim, ten domėjosi verslo angelų, kas darė
204 verslo... ver... saulėtekio verslumo mokyklos mokymus, važiavo į Šveicariją tenais porai...

205 I: Ar tai buvo tikrai naudinga? ...

206 R: Tam mano projektui tikrai buvo labai naudinga, bent jau man asmeniškai, bet klausimas kaip dėl
207 kitų dviejų asmenų, kurie ten vyko nežinau.

208 I: Kiek dienų ten buvo Danijoje tie apmokymai?

209 R: Danijoje aš beveik dvylika dienų buvau ir Švedijos dešimt dienų, bet kadangi mums padėjo labai
210 Danų technologijos institutas, tai bent jau tas pasakykime žmogus Larsas man asmeniškai daug
211 padėjo, nes aš su juo visur ėjau, susitikinėjau ir jisai yra... kadangi žmogus žinantis kokios
212 konkrečiai paramos institucijos veikia Danijoje ir žinojo kontaktus, jis labai greit suorganizavo
213 visus tuos susitikimus. Man buvo labai naudinga, tik gaila kad niekam negali to perduoti.

214 I: Koks yra įmonės supratimas apie formalųjį mokymąsi? Saulėtekio slėnio supratimas. Aš taip
215 įsivaizduoju kad dauguma darbuotojų studijuojančių yra čia.

216 R: Jo arba kažkurie dar pradėjo dirbti baigiantis studijom arba yra pavyzdžiui teisininkė, jina dar
217 studijuoja. (*nutrūko įrašas*)

218 I: Taip, tai mes kalbėjome apie supratimą apie formalųjį mokymąsi.

219 R: Jo.

220 I: Jeigu pratęstumėt.

221 R: Tai dar patikslinkit kas yra formalus mokymasis.

222 I: Jo, formalus mokymasis, tai yra studijos pripažintose institucijose, valstybės pripažintose
223 institucijose, tokie kaip universitetai, aukštosios mokyklos, ar tai netgi gali būti kursai, kurie
224 suteikia kažkokią kvalifikaciją. Tai ir dabar aš norėčiau paklausti būtent Saulėtekio slėnio
225 supratimas koks egzistuoja, apie tas formaliąsias studijas, arba formalųjį mokymąsi. Jo
226 naudingumas sakykim.

227 R: Priima teigiamai. Nu nerašo minuso, kad leidi kažkuria laiko dalį savo studijoms.

228 I: Mhm.

229 R: Nes pavyzdžiui dvi administratorės, jos dirba po pusę darbo etato pamainom ir kitą pusę, kitos
230 pusę dienos skiria laiką savo studijoms.

231 I: Tai galima sakyti, kad sukuriamos visos sąlygos dalyvauti formaliajame mokymesi.

232 R: Taip, taip. Iš individualios veiklos taip.

233 I: O...

234 R: Ta prasme iš individualaus iniciatyvos, jeigu tu mokinies, nori ten studijuot, taip...

235 I: Pats jau beveik metus dirbi, tai gal žinai ir gali paminėti tą patirtį, formaliųjų studijų. Kiek
236 žmonių studijavo, kiek keitėsi jų situacija, tai pareiginė situacija čia įmonėje, atsižvelgiant į jų
237 pasiekimus formaliajame moksle.

238 R: Kad prieš tai buvęs teisininkas studijavo ir jisai vėliau bent jau planavo studijuot tai irgi tą darė.
239 Ir sakykim, kad ir Martynas irgi, bent jau praeitais metais tikrai studijavo, lankė studijas, nežinau
240 kaip dabar. (*juokiasi*) O Giedrė dar ir šiuo metu turėtų studijuoti, kiek aš žinau. Aš buvau ką tik
241 baigęs studijas, tai kol kas to nedarau. Bet sakau dvi administratorės, kurios buvo naujai
242 priimtos, tai irgi studijuojančios abidvi.

243 I: Ar yra specialiai organizuota politika tų studijų atžvilgiu? Aš turiu omeny. Ar sprendžiami
244 klausimai susiję su tomis studijomis žmonių, darbuotojų studijomis, kaip galima būtų suderinti
245 su darbu, su darbo tikslais sakykime studijas, kad nejaustų frustracijos kažkokios žmogus.

246 R: Taip kad labai tiesiogiai derinti visus tikslus, tiek sakykim to pačio mokymosi, ir ir kiek tai yra
247 naudinga verslui, t.y. pačiai įstaigai, taip nėra. Bet yra priimama už plusą. Tai... ir visiškai... ta
248 prasme šiuolaikiškai žiūri į tą dalyką.

249 I: Mhm.

250 R: Kad tu studijuoji ir netrukdoma tau studijuot, po teisybei.

251 I: O sakykime žmogus atėjas čia dirbti, dar studijuodamas pasiekė kažkokio laipsnio, ar tai
252 bakalauro ar tai magistro. Ar įmonė, Saulėtekio slėnio vadovas, ar tai vadovybė atsižvelgia į tai,
253 ar tai padeda augimui tavo karjeriniam?

254 R: Negaliu vienareikšmiškai atsakyti.

255 I: Nu kaip tavo manymu. Gali pasakyti savo nuomonę tiesiog.

256 R: Pas... spe... Jeigu sakykim atlyginimas nuo to nedidėja, tai turbūt kažkokio labai didelio intereso
257 iš įmonės nėra. Tai jeigu taip nėra, tada ir sakykim - ne. *(juokiasi)*

258 I: Čia tu sakei kad pats dalyvavai, kažkokiuose projektuose, apmokymo projektuose Danijoje ir
259 Švedijoje. Ar tu gali atrasti ryšį tarp tų apmokymų, tose šalyse, ir savo formaliųjų studijų? Ir jeigu
260 gali pasakyk ką studijuoji, ar tai studijavai praeity.

261 R: Aš studijavau iš pat pradžių verslo administravimą ir vadybą. Po to lygiagrečiai du dalykus:
262 verslo ekonomiką magistratūrą ir išlyginamąsias studijas į kompiuterinius mokslus, Londone čia.
263 Tai sakykim... e... bent jau kai įstojau į vadybą supratau, kad tai yra klaida, ne mano sritis
264 visiškai, ne vadybininku būti ir panašiai. Bet kad galėčiau toliau studijuoti magistratūrą užsieny,
265 tai reikalinga čia baigti magistratūrą.

266 I: Taip yra organizuota?

267 R: Dėl to kad mūsų sakykim diplomai įvertinami šiek tiek žemesniu lygiu negu pas juos. Tai nori
268 jeigu ten stoti pobakalaurines studijas, turi mažiausiai būt baigęs čia magistratūrą ir turėti dviejų
269 metų darbo patirties.

270 I: Kad tenai galėtum studijuoti?

271 R: Taip, kad galėtum studijuoti magistratūros studijas.

272 I: Tai dabar grįžtatnt prie mano klausimo. Ar yra kažkoks ryšys, panašumas tarp tų apmokymų,
273 kur tu išklausei tose šalyse ir tarp to, ką tu studijavai ar studijuoji?

274 R: Šiek tiek yra. Sakykim aš daugiau atradau savyje potencialo iš techninės pusės. Sakykim... šiek
275 tiek man nebuvo svetima patentų kalba, kažkokie techniniai parametrai. Ir aš juos puikiai
276 suprasdavau, nors pavyzdžiui studijavau vadybą, bet čia kažkodėl, matyt vidurinės studijos... ten
277 kažkokie fizikiniai, fizikinės formulės man tiesiog buvo priimtinos, kas dažnai būna
278 technologiniuose moksluose. Ir skaityti techninį straipsnį man nebuvo sudėtinga, kaip kad galėtų
279 būti kažkokiam teisininkui ar panašiai.

280 I: Mhm. O sakyk ar būtų sudėtinga, ar buvo sudėtinga, ar yra sudėtinga pasiekti balansą tarp savo
281 studijų, jeigu tu studijuoji čia, ir tarp darbo tikslų ir kažkokių uždavinių.

282 R: Lietuvoje taip.

283 I: Lietuvoje bendrai taip, o šitoj organizacijoje?

284 R: Manau irgi.

285 I: Irgi? Pagrįsk.

286 R: Bent jau aš, dabar bent jau galvoju apie savo studijas, nu savo studijas tęsti informacinių
287 technologijų audite arba verslo analizės susijusios su informacinių technologijų taikymu.

288 I: Mhm.

289 R: Tai šitiek bent jau dabar. Dabartinė darbo specifika skiriasi nuo mano ilgalaikių tikslų.

290 I: Supratau. O dabar jeigu pabaigai, ar galėtum kažkiek pakalbėti apie, bendrais bruožais, apie
291 naudingumą formaliųjų studijų Lietuvoje. Kiek yra naudinga studijuoti, ar tai baigti, turėti
292 kažkokį laipsnį Lietuvoje? Kiek tai turi įtakos tavo karjeros tikslams, aplamai karjerai,
293 profesijai?

294 R: Tegu atleidžia vi... ta prasme, kad sakysiu už visus. Nu tai nes čia, čia yra sakykim išimčių, bet
295 bendrai suvokimas apie mokslą aukštąjį yra labai žemas ir visi sakykim, ir mano pavyzdys, kai
296 yra stengiamasi po vidurinės iškarto stoti į studijas, yra akmens amžiaus. Aš tą supratau pirmam
297 kurse, kad visiškai neverta jaunam žmogui įstoti į aukštąsias studijas, nes jisai subręsta
298 bendrabutyje, o ne studijuodamas dalykus. Būna išimčių, kad kažkurie... kai kurie sakykim jau
299 tuo metu studentai atranda save, kažkurioje nišoje. Tai dažniausiai genialūs žmonės, kurie
300 sugeba aukštąją sakykim matematikos kursą išmolti per dvi savaites, kuomey natūralu, kad iš
301 trijų tukstančių nebus tokių genijų, kad ir studijuojančių vadybą, ir ten yra taikomas aukštosios
302 matematikos kursas. Bet... ir tai žemina pačią studijų kokybę, kadangi studentai stoja į dvidešimt
303 specialybių iš karto realiai, o aš daugiausiai duočiau kokias penkias rinktis iš tikrųjų. Nes tuomet
304 yra žmogus profiluojamas, jisai turi tikrai žimoti kur stoja, o ne į dvidešimt specialybių, kad tik
305 įstot. Ir po to įstoja žinoma ne ten kur norėjo, nes pirmieji lūkesčiai būna, kaip pasakyt, gerai
306 neįvertinti. Nebent baigi gerais balais, tai tikrai žinai, kad tu įstosi ten kur nori, bet tokių būna
307 vienetai. Ne visi gi baigia dešimtukais sakykim. Ir... ir kita dalis yra sakykim... šiek tiek reikėtų
308 vidurinėse atskleisti, daugiau pradėti tokių, nežinau, įvairesnių mokslų, kad ir pačios
309 ekonomikos. Nežinau galbūt dabar yra kažkiek ekonomikos mokslo įvesta, ar tai vadybinų
310 kažkokių trumpų, nežinau kaip vidurinėse dabar yra. Bet tą reikėtų, kad žmogus ateidamas į
311 universitetą, nes universiteto specialybės labai skiriasi, kad ir vadyba, ekonomika tai visiškai toli
312 nuo vidurinio mokslo, ten istorijos, geografijos, matematikos.

313 I: Mhm. Supratau. O pats turi kažkokį idealų tipą formaliųjų studijų? Ir kaip tas turėtų stojamasis
314 kelias būti organizuotas, ar tai pačios studijos? Gal yra kažkoks idealus tipas? Ar tu galėtum jį
315 dabar apibrėžt?

316 R: E... (*skamba telefonas*) Pimiausiai reikėtų... daugiau profiluotų universitetų, nes dabar visi
317 universitetai turi vienodus praktiškai dalykus, kuriuos gali studijuoti, specialybes. Kad ir jeigu
318 buvo teisės fakultetas, kuris dabar vadinasi Riomerio, ir aš kurį daugiau vertinu kaip teisės
319 specialybės mokihaną, dabar pavirto belekokių studijų universitetu. Tai jau jis nebe teisės
320 universitetas, tai reiškias ką galėdavo anksčiau, ugdyti gerus teisininkus, ar ten sakykim muitinei

321 ar ten dar, kur yra specializacijos, jis galbūt dabar ir atlieka, bet šalia to yra visiškai nesusijus
322 veikla. Ir nu tikiuosi kad ten studijų kokybė kažkiek gerėja, bet aš manau ilgu laikotarpiu, tai
323 verčia studijų kokybę mažėti, kas atsitiko sakykim su Vilniaus universitetu. Kai yra prikuriama
324 daugybė specialybių, kursų, kurie realios naudos visiškai neduoda. Aš suprantu kad universitetai
325 ginasi sakydami, kad mes ugdome asmenybę, o ne ten kažką tokio, bet kažkokios konkrečios
326 žinios, patirčiai turi būti duodamos. Paklauskit bet kurio natūralaus studento, kuris nestudijuoja
327 tiksluosius mokslus, pasakytų, kad jį po poros metų pradeda užknisti tie mokslai. *(juokiasi)*

328 I: Supratau. Tai ką, linkiu tada sėkmės Jūsų karjeros tiksluose.

329 R: Dėkui.

330 I: Ir Jūsų studijose, ir tikiu kad Jūs įstosit ir užsieny ir Jums seksis labai gerai, ir ačiū labai už
331 pokalbį.

332 Dėkui Jums.

ATVEJIS 9

Vadovas

1 I: Aš norėčiau, visų pirma kad Jūs prisistatytumėte, pasakytumėt savo pareigas ir tada pradėtumėt
2 nuo bendros įmonės charakteristikos.

3 R: Mhm. Tai aš Mantas Mulinauskas, direktorius įmonės „UAB Avakompas“. *(pauzė)*

4 I: Tai bendra įmonės kokia būtų charakteristika. Mane domina labiau pagrindinė įmonės veikla,
5 kuom užsiimat. Galima būtų pradėti nuo to, kaip ji buvo įkurta, kas įkūrėjai, kaip plėtojosi ir...

6 R: Nu įkurta jinai trečių metų pavasario vidury. A... tuomet įkūrėjas esu aš pats. Reiškiasi
7 pagrindinė veikla, tai verslo apskaitos, arba buhalterinės apskaitos programinės įrangos diegimas
8 verslo sektoriuj. Toliau programinės įrangos, buhalterinės apskaitos, biudžeto valdymo, reiškiasi
9 diegimas biudžetinėse įstaigose. Vat toliau tai pradžioje mes atstovavome vieną Lietuvos
10 kompaniją, kurios produktus diegėme. Toliau galvojame patys sukurti savo produktą. Viena
11 esame sukūrę. Jisai skirtas biudžeto sektoriui, ten suvestinės atskaitomybės formavimas, o verslo
12 sektoriui mes pasirinkome kitą partnerį, kurio, kurio reiškiasi programa ir įrankių paketas leidžia
13 nepriklausomai dirbti nuo pagrindinio gamintojo, t.y. patiem daryti įvairiausius papildymus,
14 išvystymus, pritaikymus kliento poreikiams. Vat tai dėl to įmonė plėtėsi, reikėjo programuotojų,
15 reikėjo papildomai diegėjų ir mes galima sakyti dabar patys kuriame arba nuo nulio, arba paėmę
16 kažkokį tai branduolį, reiškiasi jį vystome Lietuvos verslo sektoriui, jeigu tiksliai, tai
17 prekybinėms įmonėms. Turime sprendimus susijusius reiškiams ne tik su ta paprastąja buhalterija,
18 bet ir, bet ir su valdymu, su reiškiams... su tiekimo grandinės valdymu, su užsakymo valdymu,
19 su... su biudžetavimu, su santykių su klientais valdymu. Vat, tai dabar tuo ir užsiimame.

20 I: Mhm. Tai dabar ta informacija mane domina tokia, jinai tiesiog ataskaitai, pagal tas visas
21 statistines veiklos rūšis Jūs save priskirate prie kokios?

22 R: Anksčiau buvo pagal seną EVRK tai buvo kompiuteriai ir su jais susijusi veikla. Dabar šiek tiek
23 kitaip skamba, aš tiksliai taip nepasakysiu mintinai, bet kažkas artimo, tai būtų kompiuteriai,
24 programinė, taikomoji programinė įranga.

25 I: Į tai įeina ir gamyba? Tai yra kūrimas.

26 R: Taip. Įeina ir gamyba, taip.

27 I: Mhm. Tai dar norėčiau išgirsti tada porą žodžių apie pagrindinius konkurentus ir taipogi apie tai
28 su kokiomis įmonėmis Jūs labiausiai dirbat, su privačiu sektoriumi ar valstybės.

29 R: Mhm. Na kas liečia konkurentus, tai galbūt čia tiesiog pavadinti panašaus tipo įmones,
30 veikiančias Lietuvoje.

31 I: Taip.

32 R: Tai Jų yra, nežinau, matyt virš dvidešimt, kažkada statistiką žiūrėjome. Kurie gi iš jų yra ten
33 pagrindiniai mūsų konkurentai sunku pasakyti. Vat bet tai yra visos Lietuvos kompanijos,
34 kuriančios tokius sprendimus: tai ir Labbis, ir Prototechnika, ir Rivilė, ir Pragma, toliau visi tie,
35 kurie atstovauja Navision'ą Lietuvoje, tai Alna, Sonex'as, New Vision'as, na vat...

36 I: Aš tikiu kad Jūs kažkiek esate lankstesni negu Alna (...), nes ten branduolys jau didesnis ir
37 darbuotojų daugiau ar...

38 R: Nu dabar dėl to lankstumo. Lankstumas čia...e... Na visų pirma, visų pirma tai matyt Alna
39 užėmė tokį segmentą ir juos domina tikrai tokie didesni projektai. Tai vat kada mes... O pas mus
40 ne vien dideli projektai, pas mus yra ir didesnių projektų ir mes kai kuriuose didesniuose
41 projektuose varžėmės su jias, vat... tai... Tam tikra prasme jie yra konkurentai, bet tikrai
42 dideliuose projektuose. Tai dabar dėl to lankstumo, kaip gi sakykime, tai vat mažuose
43 projektuose jie faktiškai tiesiog matyt nelabai.. ir nelabai kišasi, o dėl lankstumo dideliuose
44 projektuose... tai sunku pasakyti. Na mes aišku, kadangi esame... esame, na palyginus pavyzdžiui
45 su Alna, jauna įmonė, neturime... neturime tokių rekomendacijų arba tokių projektų įvykdytų,
46 įgyvendintų, kaip jie, tai žinoma, kad mes negalime siūlyti lygiai tokių pačių sąlygų, kaip Alna,
47 nes klientas tiesiog pasirinks juos, nes patirtis didesnė, tai šiuo požiūriu mes kažkaip tai
48 stengiamės kažkokių savitų pliusų pasakyti, tai... Nesinorėtų sakyti, kad kaina tas yra pliusas, bet
49 matyt tas irgi ne paskutinis veiksnys. O toliau aišku mes mes... mes turime priemones, kuriomis
50 galime labai nesudėtingai prisitaikyti prie kliento poreikių ir tą darome.

51 I: Tai viskas tai iš esmės yra apie verslo strategiją. Tai ar Jūs ją turite kažkokią konkretesnę? Ar
52 taikote tiesiog tokio gyvenimiško pobūdžio taikomąsias žinias.

53 R: Matote kaip verslo strategija, tai yra susiję su prekyba.

54 I: Mhm.

55 R: Tai pavyzdžiui, pavyzdžiui įmonė ketina automatizuoti savo mažmeninį tinklą, kuris nėra
56 automatizuotas. Arba įmonė nori reikšiasi santykių su klientais labiau automatizuoti, t.y. sekti ir
57 ir ir kaipti informaciją, o po to tos informacijos pagrindu daryti kažkokius tai sprendimus. Ar tai
58 nori efektyviai planuoti tiekimus, t.y. kad jų netrūktų, nebūtų per daug. Ar tai nori kažkokią
59 sudėtingą kainodarą pritaikyti savo klientams. Tai... paprastai yra viena iš tokių sričių, kuri opi
60 yra klientui, kurios, sakykime, esama naudojama sistema negali pasiūlyti, dėl to jie pradeda
61 žvalgytis. Taip kad visiškai nauja įmonė ir absoliučiai visą verslo strategiją kurti, tai to nėra.
62 Paprastai įmonė tiesiog sako: „Vat mes veikianti įmonė ir esame pribrendę vat tokio tai dalyko
63 automatizuoti, labiau valdyti ir esamomis priemonėmis to negalime padaryti. Kaip jūs
64 galėtumėte padėti?“ Tai mes jau pristatome technologinius sprendimus, deriname su klientu ir
65 papildymus išvystymus, na ir darom diegimus.

66 I: Mhm. O kas liečia dabartinę situaciją, pavyzdžiui rinkoje. Ar egzistuoja Jūsų verslui kažkokie
67 iššūkiai dabartiniai, susiję su ta (...) ar tai rinkos situacija?

68 R: Na tokios analizės nedarėme. Intuityviai ką aš galiu pasakyti, tai kad jaučiasi jog skolininkų
69 daugėja. Tai vat sakykim...

70 I: Jūsų?

71 R: Taip. Tai... Nu taip kas liečia mūsų įmonę, klientų... mūsų klientai reškiasi kaip... Kaip mes
72 jaučiame tą poveikį per mūsų klientų reškiasi prizmę. Tai vat išsiskolinimas, ar ne? Toliau galbūt,
73 galbūt toksai aktyvumas sumažėjas paieškai sistemų. Nors na vėlgi sakau, čia kažkokio tyrimo
74 nedarėme, taip vienareikšmiškai pasakyti negalime.

75 I: Taip, taip, taip viskas gerai.

76 R: O klientų ratas, ar jisai sumažėjo, padidėjo, išlieka toje pačioje vietoje?

77 I: Klientų ratas pas mus nėra didelis. Jis po truputį auga.

78 R: Bet po truputi.

79 I: Po truputi auga. Na taip, taip, taip. Jisai faktiškai čia šitoj srity, jeigu jau klientas nusiperka
80 programinę įrangą, tai jisai apmoko darbuotojus, savo veiklos procesus reškiasi paremia tais
81 programiniais produktais. Tai nėra taip, kad jis po kažkokio trumpo laiko galėtų atsisakyti, tiesiog
82 per didelę prabangą jam būtų. Tai faktiškai, jeigu jau yra klientas, tai jisai yra pastovus bent trim
83 metam. Tai dėl to tas, tas ratas didėja.

84 I: Dabar norėčiau pereiti prie mūsų susitikimo tikslo, tai personalo vadybos Jūsų įmonėje. Nu gal
85 tai skamba kiek aukštai, bet vis tiek Jūs užsiimate tais klausimais, Jūs sprendžiate tuos klausimus,
86 kurie susiję su personalu. Tai ar egzistuoja Jūsų kompanijoje toks atskiras padalinys, ar tai
87 skyrius, kaip personalo skyrius?

88 R: Ne.

89 I: Ir tada Jūs sprendžiate klausimus susijusius su personalu, ar kas sprendžia juos?

90 R: Galutinį sprendimą priimu aš. Mhm... Kolegų pagalbos aš prašau tikrai sakykim patalpinant
91 skelbimus kažkur tai, galbūt tokią preliminarią atranką vykdant, dėl ten, dėl išsilavinimo, dėl
92 darbo patirties. Toliau labiausiai, sakykim, labiausiai patikę iš iš gyvenimo aprašymo, iš
93 rekomendacijų, reiškiasi, darbuotojai, jie kviečiami pokalbiui. Na ir tiesiog pokalbio metu vėlgi
94 vėlgi vertinamas darbuotojas, dar kartelį, jo, kaip pasakyti, bendrasis išsilavinimas, darbinė
95 patirtis. Labai svarbu yra pajauti, išsiaiškinti ar iš tikrųjų tas darbuotojas norėtų dirbti tokį
96 darbą, kuris jam yra siūlomas. Vat, na ir tokiu būdu ir vyksta atranka. Em... dar dar yra, kadangi
97 betkokiu atveju šita, šita verslo šaka, kalbu apie mūsų įmonę, apie giminingas įmones, e... Tų
98 įmonių skaičius nėra didelis. Vistiek iš darbo patirties yra pažystamų vienokių ar kitokių, tai yra
99 ir specialistų skaičius yra pakankamai ribotas, tai dar vienas vienas iš iš darbuotojų... Na gal
100 negalima pavadinti paieškos būdų, bet tiesiog vat per pažintis, per pažintis ir patys darbuotojai,
101 jie dirbdami panašioje įmonėje, matyt visų pirma siunčia siunčia informaciją apie save
102 giminingsoms įmonėms, t.y. kur jo darbo patirtis reiškiasi būtų įvertinta. Tai... tai aišku tokiems
103 darbuotojams paprastai paprastai pirmenybė, nes mūsų mūsų mūsų versle darbo patirtis labai
104 svarbi.

105 I: Tai dabar Jūs kalbėjote apie tą pradinį etapą, t.y. personalo paieška. O kaip jeigu mes paliesime
106 tuos klausimus, kurie susiję jau personalo em... karjeros eiga sakykim šitoje kompanijoje. Tai
107 vėlgi...

108 R: Čia vėlgi, kadangi kolektyvas nedidelis, tai tą, sakykime, tą m... skirtingų darbuotojų arba
109 bendrai paėmus kolektyvo, kolektyvo nuotaikos, kažkokie tai norai, ar ar... jie jaučiami. Tai
110 specialios strategijos nėra, tiesiog tiesiog pagal situaciją aš, kaip darbdavys šiuo atveju, aišku
111 stengiuosi sudaryti ir darbo sąlygas palankias, ir reškiasi ir atlyginimą pagal išgales aišku, didinti
112 reguliariai. Na sakykime, kokie papildomi, papildomi reiškiasi motyvavimo... Nežinau. Sporto
113 klubai ir... na tiesiog nėra kažkokios tai taisyklės.

114 I: Mhm.

115 R: Tiesiog jaučiasi pagal darbuotojų nuotaikas ko norėtų. Sakykime, kaip kuriems darbuotojams
116 buvo pasiūlyti automobiliai. Va... na įvairiai įvairiai.

117 I: Mhm.

118 R: Nėra aiškios strategijos. Tiesiog kol kolektyvas mažas, tas viskas puikiai jaučiasi...

119 I: Sakėte vienuolika žmonių?

120 R: Taip.

121 I: Dabar labai įdomu būtų dar sužinoti, kai siunčiamas rekomendacinis laiškas ar sakykime CV, Jūs
122 sakėte, labiausiai patikusieji patenka į atranką, jau t.y. į pokalbio etapą. Tai kokie tie būtų
123 kriterijai, į kurios atsižvelgiate turėdami CV, rekomendacinį laišką?

124 R: Darbo patirtis.

125 I: Mhm.

126 R: Vienas iš svarbiausių kriterijų. Toliau išsilavinimas. Ir išsilavinimas čia... Na faktiškai savaime
127 suprantama, kad aukštasis, bet būtent jeigu mes imam, pas mus specialistai yra pagrinde tai yra
128 programuotojai ir sistemų analitikai. Tai tai išsilavinimas turėtų būti arba ekonominis, finansinis
129 arba arba IT. Jeigu programuotojų tai: IT išsilavinimas, programavimas, sistemų architektūra, na
130 ten įvairūs, bet bet koku atveju tampriai susiję su IT. O sistemų analitikams tai faktiškai jau būtų
131 prioritetas ekonominės žinios, o kaip privalumas tada būtų IT, ir atvirkščiai, programuotojams -
132 IT, o kaip privalumas būtų ekonominės kažkokios žinios, patirtis.

133 I: O kiek svarbu kad jie turėtų tokį išsilavinimą, ar tai yra svarbu, nes kartais sako, kad žmogus
134 neturintis išsilavinimo, bet pasižymintis gebėjimais yra yra nesugadintas tų žinių, kurias gaudavo
135 ar gauna žmonės universitete, ir jį galima išauginti. Ar tokie...

136 R: Mhm...

137 I: Ar vis dėlto...

138 R: Vėl gi vėl gi griežtai į tai nežiūrima. Tiesiog jeigu kitos sąlygos yra vienodos, tai turint omeny,
139 jeigu ir tas ir tas, na jeigu vienas ir kitas neturi darbo patirties, tačiau vienas yra su aukštuoju
140 išsilavinimu, o kitas sakykim su, na aš net nežinau, su aukštesniuoju, arba išvis be išsilavinimo,
141 na tai visų pirma matyt į pokalbį bus pakviestas su aukštuoju išsilavinimu žmogus. Vat bet bet,
142 kaip pasakyti, nėra taip, kad iškart būtų atmetos tos CV. Kaip aš sakiau darbo patirtis,
143 kažkokias tai, kažkoks motyvacinis aprašymas žmogaus svarbu, svarbu vat suprasti, perprasti ar
144 tiesiog žmogus išsiuntė įvairiems darbdaviams reikiasi tiesiog savo CV ir bet koks darbas tinka,
145 ar būtent jį domina šitas konkretus darbas. Šitas irgi svarbu yra, tą išsiaiškinti, pajauti ir tai yra
146 didelis plusas. Tiesiog kalbant apie išsilavinimą, turiu omeny, kad kada kitos sąlygos lygios.

147 I: Kokie egzistuoja kiti personalo vadovos sakykim uždaviniai, kuriuos Jūs matote kaip įmonės
148 vadovas Jūsų kompanijoje? (*pauzė*)

149 R: Mh... na... Aš net nežinau ar personalo, bet aš, kaip įmonės vadovas sieksiu sekančiais metais
150 diegti kokybės standartą ISO, tai yra... galbūt čia nesusiję su pačio darbuotojo nauda, galbūt čia
151 daugiau susiję su su su nauda įmonei ir ir vadovui, t.y. kad tie procesai vykstantys įmonėje, jie
152 būtų labiau reglamentuoti, nes bet koku atveju tas kolektyvas keičiasi, jisai nėra užfiksuotas,
153 jisai matyt palaipsniui didės. Kuo toliau, va tuo sunkiau bus suvaldyti, be kažkokių aiškių
154 taisyklių, be aiškios strategijos tą kolektyvą, dėl to tam tikras vidaus, darbo tvarkos, reikiasi
155 korespondencijos ir ir ir... ir kitus dalykus, santykius tarp darbuotojų, su klientais, su vadovybe
156 juos reikės reglamentuoti, ko nėra šiai dienai, kas yra taip tiesiog palikta savieigai. Vėlgi
157 pabrėžiant, kol yra nedidelis kolektyvas, kol mes galime bendrauti tiesiog.

158 I: Nuo pat įmonės įkūrimo Jūs matote tokį didėjimą pastovų kolektyvo? Ar jis tam tikram laike
159 buvo vienodas ar ...

160 R: Šiai dienai. Kaip dar kartelį?

161 I: Ar ar darbuotojų skaičius jis nuolat auga ar stabilus buvo tam tikru momentu?

162 R: Mhm..

163 I: Jūs...

164 R: Jeigu tą laikotarpį paimti, kaip sakykime metus ar bent jau kaip pusmetį, tai jis tai jis po truputį

165 auga, tuose tuose intervaluose.

166 I: Mhm.

167 R: Po truputį auga. Žinoma vienu vienu metu reiškaisi... sakykime vienu laiko intervalu jeigu

168 paimti metus ar pusmetį gali būti vienas naujas žmogus, kitu du, galbūt vienam iš įmonės

169 gyvavimo laikotarpių išvis padidėjimo nebuvo, bet betuokiu atveju, tendencija jinai yra didėti. Ir

170 šitoje vietoje, tą didėjimą... tas didėjimas reikalingas iki tam tikro laipsnio, užtikrinant stabilumą

171 įmonės, nes faktiškai kuo mažiau žmonių, tuo įmonė labiau priklausoma, arba pažeidžiama nuo,

172 kaip sakykime... darbuotojui išėjus arba arba nuo darbuotojų kaitos, tai šiuo požiūriu truputėli ir

173 sustiprinti, sakykime, kad būtų tarpusavyje pavaduojančių ir... tai nu vat.

174 I: Ar naudojātės viešosiomis paslaugomis, sakykime kažkokiomis strategijomis ar tai kursais,

175 kuriuos finansuoja valstybė, personalo apmokymui?

176 R: Mhm... ne, nesinaudojame. Nesinaudojame. Nu mes gyvename tokioje bendruomenėje, ją galim

177 pavadinti Šiaurės miestelio technologijų parku, kur parko administracija reguliariai tam tikrus

178 tam tikrus sakykime seminarus organizuoja.

179 I: Tai Jūs einate, siunčiate darbuotojus?

180 R: Taip, tai mes... tos temos, kurios mums įdomios, mes sudalyvaujame. Be to mes dalyvavome

181 žmogiškųjų išteklių tobulinimo įmonės programoje, nu reiškiasi... finansuojamoje Europos

182 sąjungos ir...

183 I: Tai Jūs šiuo atveju Jūs aplikavote?

184 R: Taip. Devintiems metams, ir kol kas kol kas mūsų paraiška praėjo ir dabar galutinis galutinis

185 vertinimas bus. Na jeigu gausime finansavimą, ten faktškai visiems devintiems metams mokymų

186 ciklas yra numatytas.

187 I: Aha.

188 R: Tiek tiek tiek bendrųjų įgūdžių, tiek specifinių įgūdžių ir vėlgi įvairiems lygiams, tiek tiek

189 vadovybei, tiek darbuotojams.

190 I: Kokia yra svarba vat įmonėje Jūsų supratimu, kaip vadovo, apmokymų ir treningo svarba,

191 personalo nuolatinio.

192 R: A... Mums mums tai yra labai svarbu, bet įmonės specifika yra tokia, kad mes turime specifinį

193 produktą, faktiškai niekas kitas mūsų negali apmokyti, tai yra mes savo kolektyve, kas kas

194 sakykime labiau išsiaiškina vieną ar kitą sakykime dalį sistemos, tas paaiškina, papasakoja. Vėl

195 gi kažkokios aiškios strategijos šitoj vietoj irgi nėra, kad ten sakykime kiekvieną ten antradienį,
196 kad kažkas kažką pristatytų, ką sužinojo naujo. To nėra, bet sakykime reguliariai mes darome
197 tokius sakykime supažindinimus ir paskirstymus, kad vat maždaug ten: tu išsiaiškink kainodarą,
198 aš išsiaiškinsiu užsakymus, po to susėsime, tu papasakosi kaip kainodara, aš papasakosiu kaip
199 užsakymai. Tai vat. Čia sakau apsunkina tai, kad mes negalime tokių kursų niekur kitur gauti.

200 I: Mhm.

201 R: Tai yra patys turime išmokti ir pasakoti kitiems.

202 I: Dar jeigu grįžtant, kaip organizuotas žmogaus, naujo žmogaus, darbuotojo įėjimas į įmonę? Ar
203 jam suteikiamas kažkoks pradinės žinios, ar pas Jus labiau naudojamas tas variantas, kai
204 mokymasis yra toks neformalus, iš pavyzdžio.

205 R: Taip, visgi antrasis variantas, kol kas antrasis variantas nėra paruoštas, deja nėra paruošto, yra
206 planuose paruošti kažkokias tai gaires, bet visgi antrasis variantas. Tai yra na yra tam tikros, tarp
207 kitko kažkiek yra paruošta įvairių tokių kaip ir testų, toliau literatūros, pasiruošti tiems testams,
208 toliau vėlgi kažkokių tai pas klientus kažkokių įdomių probleminių situacijų, kurios buvo ir
209 kurios išspręstos, tai yra supažindinama. Na tai faktiškai faktiškai kažkuris tai iš esamų
210 darbuotojų yra priskiriamas kaip kuratorius, ir jisai tiesiog atsako į naujo darbuotojo klausimus,
211 jį orientuoja teisingu keliu ir na po truputį po truputį vat toliau pradeda vėlgi su tuo kuruojančiu
212 darbuotoju pas klientus važiuot, žiūrėt jau tą realią situaciją, na ir tokiu būdu po truputėli.

213 I: Mhm. Naujam darbuotojui suteikiamos kažkokios užduotys pradinės? Ir po to ar patikrinamos jo
214 žinios, po trijų mėnesių sakykim, po bandomojo laikotarpio?

215 R: Am... Vėl gi formaliai ne, bet jeigu yra įtarimas, kad kad darbuotojas darbuotojas nerodo
216 iniciatyvos, kad jisai paprastų, elementarių dalykų neperprato, tai tada aišku mes patikriname
217 žinias, bet na faktiškai tokių atvejų nelabai ir buvo.

218 I: Mhm.

219 R: Tiesiog išsiaiškini priežastis ir kartais pasirodo, kad jos pakankamai pagrįstos, dėl to dėl to
220 labai stipriai nespaudžiam sakykim, jie kam...

221 I: Koks yra Jūsų supratimas, ir tada Jūs kaip reprezentuojat savo įmonę, įmonės supratimas apie
222 formalųjį mokymąsi? Tai yra dalyvavimą studijose, valstybės pripažintose studijose, kurios
223 suteikia tam tikrą laipsnį bakalauro ar tai magistro. Koks yra Jūsų supratimas apie tai?

224 R: A... Būtent?

225 I: Naudingumas, reikalingumas, e... naudingumas Jūsų įmonei, tai kad...

226 R: Nelabai supratau klausimo.

227 I: Galima jį būtų reformuluoti taip: Kaip Jūs suprantate formalųjų studijų, t.y. aukštesniosiose,
228 aukštosiose mokyklose naudingumą Jūsų įmonei, jeigu Jūsų darbuotojai ar darbuotojos
229 studijuoja, kiek yra tai naudinga Jums, kaip kompanijai, vadovui ir įmonės tikslams?

230 R: Mmm.... Tai yra be jokios abejonės naudinga, jeigu ta, sakykime tos studijos yra susijusios su su
231 darbu. Tai čia net kitokio atsakymo negali būti. Pas mus yra, pas mus sakykime vat iš tų iš tų
232 darbuotojų, matyt jeigu ne pusė, tai trečdalis tikrai buvo priimtų dar studijuodami.

233 I: Mhm.

234 R: Dar studijuodami, tai žinoma, kad mes domėjomės ką studijuoja, ar neprasilenkia su su tuo ką
235 reikės dirbti, jeigu prasilenktų, tai tos tos studijos, kalbant apie įmonę, jos nebūtų įdomios. Bet
236 jeigu mes žinome, kad darbuotojas studijuoja ir jo tos specialybės ta programa yra tinkama jo
237 darbui, tai mes netgi... Nu ne tai kad remiame, bet sakykime jokių kliūčių nedarome, kada reikia
238 pasiruošti, ar praktiką atlikti, ar... Tai... Čia čia...

239 I: Tai vėlgi ar yra sukurta kažkokia...

240 R: Kitokio požiūrio...

241 I: Aaa... speciali motyvavimo, ar tai sistema, kuri leidžia derinti darbą ir mokslą, Jūsų įmonėje?

242 R: Specialios ne. Specialios ne. Vėl gi derinama su darbuotoju, konkrečiu atveju.

243 I: Mhm.

244 R: Atvirai, jeigu darbuotojas iš tikrųjų įmonei vertingas dėl kitų priežasčių, nu ne tai, kad dėl kitų
245 priežasčių, kad... Priklausomai nuo situacijos, jei, kuo darbuotojas, vadinkime paprastai, turi
246 daugiau koziuriu, tuo tuo įmonė, tuo įmonė na kaip pasakyt, vėl gi daugiau nuolaidų daro, arba
247 sakykim kažkokių paskatinimų. Atitinkamai, jeigu jeigu darbuotojas sugalvoja, na sakykim, jei
248 jis baigė bakalaurą, sugalvojo magistro laipsnį, tai yra sveikintina iš esmės, tačiau na
249 pasirinkdamas išviso specialybę, kuri nesusijusi su įmone. Tai įmonė nekludys, nekiš pagalių į
250 ratus, bet vargu vargu ar kažkaip rems tą dalyką. Tai yra, jau čia darbuotojas turėtų eiti į
251 kontaktus su įmone, derėtis dėl to laiko. Kalbėti kažkiek tai savo sąskaita, kažkiek tai įmonė
252 įmonė, na nuo situacijos tai... nėra nėra kažkokios tai griežtos arba išanksto apibrėžtos
253 strategijos.

254 I: Kokia patirtis vat būtent tų formaliųjų studijų? Sakėte kad kažkada dauguma, arba tai trečdalis
255 darbuotojų buvo bestudijuojantys, tai dabar koks skaičius yra? Ar jis kito? Gal žmonės nori
256 tobulėti ir renkasi ten tas pačias magistratūros studijas, kurie bebaigią? Ar tai jūs labiau žiūrite
257 teigiamai priimti studentą, sakykime į naują darbo vietą, negu kad patyrusį kažkokį specialistą?
258 Kaip vat tas yra, ta patirtis? Ar ji kito? Besimokančių formaliose studijose skaičius, ar jisai kito,
259 ar buvo pastovus, ar...

260 R: A... Aš galiu pasakyti taip, kad betuokiu atveju, jeigu atvirai, tai prioritetas yra tiems, kurie turi
261 darbo patirtį. Tiesiog ne visada darbo rinkoje tokių yra, tai tokiu... Nes nes, kaip pasakyti, ta
262 jaunystė ir sakykime tas studentas jisai aišku turi savo privalumų, t.y. aktyvumas, žingeidumas...
263 vat bet visgi, vis gi įmonės požiūriu, mes iš savo patirties, praktikos, t.y. kadangi priimant naują
264 žmogų, jo laikotarpis, kol jisai pas mūsų klientus gali važiuoti, tai yra trys mėnesiai. Kada jis jau

265 įgauna specialisto, tokias kaip pasakyti, žinias, tai kažkur gali ir metai praeiti. Tai yra visgi
266 brangu įmonei. Dėl to mes ieškome tų žmonių, kurie turi patirtį, turi patirtį, jie greičiau gali
267 dirbti įmonės naudai. Galima taip pavadinti iš tikrųjų. Tai visų pirma tokių ieškome, jeigu tokių
268 nerandame, tada ieškome, ieškome, ieškome studentų, kurie vėl, kurie studijuotų tą dalyką, kurie
269 norėtų dirbti tą darbą. Nors vėl gi su stud... nors vat mūsų įmonėje tas nepasitvirtino iš tikrųjų.
270 Bet, bet priimant studentą arba jaunesnį žmogų yra, yra rizika, kad na, kad jis nebus pakankamai
271 sėslus, t.y. matyt tai čia tokia jau visuotinė praktika, kad jauni žmonės jie daug labiau linkę keisti
272 darbą, arba ieškoti naujų iššūkių ir taip toliau. O įmonėj kurioj tas mokymosi laikotarpis ilgas,
273 kol darbuotojas gali pradėti nešti naudą, tai, tai būtų skausminga.

274 I: Kaita yra didelė darbuotojų?

275 R: Ne, nedidelė.

276 I: Ta prasme, jeigu žmonės ateina, tai jau dirba...

277 R: Nu taip, taip, taip. Faktiškai, faktiškai kaita labai maža matyt.

278 I: Ar buvo tokie variantai, kad Jūs patys iš dalies finansavote studijas, kažkokias, ar tai rėmėte, ar
279 sunki tema.

280 R: Na...

281 I: Būtent formaliąsias studijas.

282 R: Situacijų... tokios... į formaliąsias studijas ne, taip nebuvo, sakysiu atvirai. Dabar priežastys.
283 Pagrindinė priežastis, kad iš tikrųjų įmonė dar nėra finansiškai tokia stipri, kad galėtų pasiūlyti,
284 nes, nes vėlgi tai nėra susiję su vienu darbuotoju. Yra darbuotojų kolektyvas, netruks kitiems
285 sužinoti. Tai bet koku atveju negalime kažko tai vieno išskirti remti, t.y. reikia tada kažkaip
286 sugalvoti kaip ir su kitais. Tam įmonė dar finansiškai nėra stipri, nes nuolatos mes vis
287 investuojame savo laiką, atitinkamai ir pinigus į produkto vystymą, į naujų produktų, sakykime,
288 kūrimą. Tai dėl to tokio sukaupto rezervo neturi įmonė. Tiesiog kitaip, kitaip, kitaip remia, tai
289 vėl gi su tuo laiku. Ir dėl laiko nekontroliuoja, nepriekaištauja, tai vat tik tuo gali kol kas paremti.

290 I: O kaip sakykim pasiekimai įvertinami? Jeigu atėjo žmogus studijuojantis ir jis ten per porą
291 metų dirbdamas čia pasiekė bakalaurą ar netgi magistro laipsnį. Kaip Jūs tada vertinate? Ar Jūs jį
292 remiate? Ar tai kažkiek įtakoja jo uždarbį, kilimą karjeros ten...

293 R: Čia matyt reikėtų taip atsakyti, kad tam tikra prasme įtakoja. Bet įtakoja dėl ko? Dėl to, kad
294 lygtai to darbuotojo paklausa rinkoje didėja, nes vienas iš tokių vertinimo kriterijų, t.y.
295 išsilavinimas. Jeigu jisai turi magistro laipsnį, jo paklausa rinkoje didėja. Tai čia įmonė turėtų,
296 kažkokių veiksmų imtis. Bet dabar kas liečia jo darbą, nebūtinai jo pasiekimai formaliosiose
297 studijose gali būti tiesiogiai proporcingi reškiasi pasiekimams darbinėje veikloje, ir atvirkščiai.
298 Tai visgi tie pasiekiami darbinėje veikloje, tiksliau tas motyvavimas iš įmonės, tai jis daugiau
299 susijęs su pasiekimais darbinėje veikloje.

300 I: Mhm. Kiek Jūsų manymu... Ar egzistuoja išviso toks ryšys tarp tų žinių, kurias gauna
301 darbuotojas dirbdamas čia, jisai vis tiek gauna kažkokias žinias specifines, ir tarp tų žinių, kurias
302 jis gauna jeigu studijuoja universitete, bendrų sakykim. Ar egzistuoja toks ryšys? Ar jeigu jis
303 studijuoja tą specialybę, būtent kuri reikalinga Jūsų darbovietėj ir jo darbo vietoj. Ar yra kažkoks
304 ryšys? Arba jis... čia žinias... Tos žinios iš dalies papildo universitetines, ar tai universitetinės
305 papildo šitas.

306 R: Nu supratau klausimą, bet tokios analizės nedarėme. Sunku pasakyt, pilnai tikėtina, bet...
307 Žinoma, kad tai darbinė patirtis yra... yra ne tas pats kas formaliosios studijos ir atvirkščiai, tai
308 labai tikėtina, kad vienas kitą papildo, vienokiose ar kitokiose situacijose. Dabar kiek, tai sunku
309 pasakyti.

310 I: Mhm. Dabar sudėtingu būdu pasakykite darbuotojams balansą, tarp įmonės tikslų, karjeros
311 individualių tikslų ir būtent formaliųjų studijų sakykim. Čia Jūsų požiūriu. Kad nenukentėtų nei
312 darbas, nei studijos, nei asmeninis gyvenimas.

313 R: Mhm. Negaliu pasakyti ar sunku. Tai vėl gi čia... čia derybos, čia yra derybos tarp darbuotojo ir
314 darbdavio. Ir ką čia reiktų paminėti, kad išankstinių kažkokių nuostatų nėra. Tiesiog kaip
315 susitariama taip. Tai aš manau, kad tą balansą galima pasiekti.

316 I: Mhm. Ir...

317 R: Tiesiog balansas, nu kaip pats žodis balansas, jisai ir ir ir... ir susiveda į tai, kad jis pasiekiamas
318 derybų keliu.

319 I: Mhm. Ir paskutinis pokalbio pabaigai klausimas. Šiaip galėtumėte įvertinti formaliųjų studijų
320 naudingumą bendrai Lietuvoje: karjeros tikslams, individualiems pasiekimams, kaip
321 įsivaizduojate?

322 R: *(juokiasi)*

323 I: Sakykite savo nuomonę...

324 R: Bet koku atveju aš vertinu teigiamai. Ir dabar jeigu kažkaip tai vertinimo skalę, ar ne? Sunku
325 pasakyti. Tikrai nesu nusivylęs Lietuvos švietimo sistema, pats kiek studijavau, tai sakykime, tos
326 žinios, kurias gavau, jos yra vertingos ne tik, ne tik dėl studijų programos, bet ir dėl pačios
327 studijavimo atmosferos. E... kitas dalykas, labai daug kas priklauso nuo pačio studento. Tai... tai
328 aš net nežinau kokių čia vertinimų pasakyti. Be jokios abejonės tai yra naudinga, tiesiog kito
329 kelio nėra. Tai yra ir labai, labai didelis akiračio praplėtimas. Tai yra labai protingų dėstytojų,
330 kurios tikrai įdomu klausyti, yra silpnesnių, yra įvairių, bet bendrai paėmus tai be jokios
331 abejonės, tai yra naudinga ir kitokio atsakymo neturiu ir net negalėtų būti. Tai aišku svarbu kaip
332 pats studentas, kaip žiūri į tas studijas, ar jisai žiūri į studijas, kaip į priemonę gauti diplomui ir tą
333 diplomą parodyti darbdaviui, ar jisai žiūri į tai kaip galimybę sukaupti žinias, kas matyt jau šiai

334 dienai jau akivaizdu, kad žinios yra svarbu ir, ir jos kainuoja. Tai va tuo galima pasinaudoti
335 tiesiog.
336 I: Tai ką, nuoširdus ačiū už pokalbį.

Darbuotojas

- 1 I. Aš norėčiau, kad jus prisistatytumete ir charakterizotumete kompaniją.
2 R. Mano vardas Stanislavas Maričius. Dirbu Labaila Kompas jau du metus, pardavimo
3 vadibininkas. Ee apie pačią kompaniją papasakoti ar kaip?
4 I. Taip. Kaip jus suprantate įmonę, kokia pagrindinė veikla yra?
5 R. Nu pagrindinė veikla yra aišku, kad verslo lavinimo sistemos, bomoterinės programos,
6 pardavimas, kūrimas programų ir aišku, kad tai individualus pritaikymas prie kiekvieno kliento,
7 vat.
8 I. Ar egzistuoja verslo strategija kažkokia jūsų kompanijoje, kuria jus vadovaujates kasdienineme
9 darbe?
10 R. Nu vis tiek be strategijos, manau, kad įmonė neišgyvens, todėl kiekviena įmonė turi strategija ir
11 kiekvienas darbuotojas turi strategija savo darbo, ta prasme kaip atlikti savo darbą geriausiai.
12 Aišku, kad egzistuoja ta strategija.
13 I. O kaip jus matote dabartinius iššukius? Ar jie egzistuoja tokie atsižvelgiant į rinkos situaciją? Ir
14 jus ruošiatės jiems?
15 R. Aišku, kad egzistuoja. Mes nu nuolat sprendžiam savo problemas, nes praktiškai problemų
16 visada yra ir jeigu...
17 I. O konkrečiau galima sužinoti kokios jūsų problemos?
18 R. Nu problemos įvairiausios ir pardavimai ir ten kaip motyvuoti pavyzdžiui darbuotojus, vienas
19 kitas, nes vat pavyzdžiui turim kokią nors problemą su pavyzdžiui kliento aptarnavimu tai mes
20 visada galvojam, kaip geriausiai išspręsti, kokios priežastys ir kaip galima padaryti taip, kad
21 ateity tokių problemų, pavyzdžiui nebūtų.
22 I. Tai galima sakyti, kad organizuojami kažkokios focus grupės, ar tai susitikimai kas savaitiniai ar
23 tiesiog pokalbio metu jus iškylusią?
24 R. Ne. Pokalbio metu daugiausia.
25 I. ...Sprendžiate. Dabar kiek žinau personalo skyriaus kompanijoje nėra.
26 R. Ne nėra.
27 I. Ir tai jūsų vadovas sprendžia visus klausimus. Tai būtų įdomu sužinoti reiškius, kaip tai
28 organizuojama. Jus kalbėkit iš savo kaip darbuotojo pusės. Jei jus turit kažkokį klausimą,
29 kažkokią.

30 R. Jeigu klausimą turiu nu ateinantys ir klausiam. Ta prasme, nes visada galim kartu išspręsti bet
31 kokį klausimą.

32 I. Tai galima sakyti, kad ta ta organizacija personalo vadības klausimai jie sprendžiami tieiogiai ir
33 neformaliai.

34 R. Taip.

35 I. Dabar jums ar teko dalyvauti kažkokiam kažkokiose mokymosi programose, kurios buvo viešojo
36 pobūdžio organizuojamos valstybės? Jeigu ne tai gal buvo kitokio pobūdžio programos.

37 R. Mm. Buvo, kadangi mes atstovaujame įmonei Vineses Rusijos tai buvo apmokymai, gavom
38 sertifikatą su iš Lietuvos valstybės ne nebuvo tokių mokymų. Kol kas ne. Planuojam, bet
39 nebuvo.

40 I. Ar jus jaučiate, kad egzistuoja kažkokia personalo vadyba, ee vadybos strategija?

41 R. Taip. Vis tiek motyvacijos sistema yra.

42 I. Mh.

43 R. Nu tokia strategija.

44 I. Tai kokia ta motyvacijos sistema, kaip jinai veikia?

45 R. Labai alsus požiūris į darbuotojį ir laiką, gerbiam asmenybę darbuotojo laiką. Ten nėra kažkokių
46 griežtų rėmų visada. Nu kaip lankstu.

47 I. Mh. Jus pats studijuot, stud, baigęs studijas formaliasias...

48 R. Mh.

49 I. ...prieš tris mėnesius, tad jums teko prieš kiek laiko derinti studijas formaliasias ir darbą ir tada aš
50 norėčiau paliesti būtent šią temą. Tai kaip jus suprantate formalųjį mokymąsi? Taip pat tas
51 dalyvavimas tas formalusis tai yra mokymasis yra dalyvavimas na tose studijuose, kurios ir
52 valstybės pripažintos ir suteikia tam tikrą laipsnį. Bakalauro ir magistro. Kaip jus pats suprantat
53 dalyvavimą formoliose studijuose. Tai tai ar tai naudinga, ar tai pravartu, ar tai reikalinga ir visą
54 kitą.

55 R. Naudinga lakyti tas paskaitas, kur tikrai įdomu pasakoja ir pavyzdžiui jeigu dėstytojas sėdi tik
56 tam, kad praleisti pusantros valandos, tai jokios prasmės ten nėra.

57 I. Mh.

58 R. Jeigu buvo tokių paskaitų, kad tikrai įdomu dėstytojas pasakoja ir aš jaučiu, kad tai yra naudinga
59 man asmesiškai ir turi perspektyvą, tai aš visada lankau tokias paskaitas. Aš nelankau tik tas
60 paskaitas kur nu laiko gaišimas buvo.

61 I. Mh.

62 R. Nes aš žinojau, kad aš galiu savo laiką panaudoti žymiai efektyviau.

63 I. Mh. Bet jūsų studijos buvo susijusios su eee.

64 R. Pas mane buvo praktiškai taip verslo vadyba ir administravimas.

65 I. Aha. Ir galima sakyti, kad jus dirbate dabar pagal pagal...

66 R. Taip.

67 I. ...kaip ir specialybę. Tai vat būtent kokia buvo politika jūsų studijų atžvilgiu, kaip kaip jums,
68 kaip buvo organizuotas tas derinimas su darbu tu studiju.

69 R. Mm. Labai lankstus, kaip ir sakiau, kadangi jeigu man reikėjo ateiti į paskaitą jokių problemų
70 darbe nebuvo. Aš sąžiningai galėčiau atlikti tą darbą arba namie arba vėliau. Ir jeigu buvo
71 egzaminai ten koliokviumai tai jokių problemų nebuvo absoliučiai.

72 I. Ar buvo kita kažkokia motyvacijos sistema sukurta būtent tuo atžvilgiu apar tų stumimo laiko ar
73 jus skatino studijuoti? Nes tai yra...

74 R. Manęs aišku kad skatino studijuoti, nes be išsilavinimo tai be papildomų žinių nebus tobulėjimo
75 žmogaus aš manau ir vis tiek tam žinių reikia įgyti daugiau iš įvairiausių šaltynių.

76 R. Ar jūsų pasiekimai buvo įvertinti, kad jus baigėte tas studijas ir tie pasiekimai, tos baigtos
77 studijos turės įtakos jūsų manymu jūsų?

78 R. Aišku, kad turės, kadangi per keturis metus aš pakankamai daug sužinojau.

79 I. Mh.

80 R. Ir galiu pritaikyti savo žinias darbe.

81 I. Mh. Sudėtinga buvo pasiekti balansą tarp įmonės užsibrėžtų tikslų sakykime vidaus gyvenimo ir
82 karjeros tikslų jūsų asmeninių?

83 R. Ne nevisai, kadangi šitas darbas man patinka ir aš dirbu pagal specialybę, tai praktiškai darbas
84 kaip malonumas buvo. O suderinti studijas ir darbą buvo pakankamai sunku.

85 I. Sudėtinga buvo.

86 R. Taip.

87 I. Tai ar nukentėdavo vienas ar kitas?

88 R. Mm. Nukentėdavo tik mano asmeninis gyvenimas, kadangi nebuvo jokio, nu nebuvo laiko,
89 pavyzdžiui asmeniniam gyvenimui.

90 I. Aha. Ar jus būdamas čia gaudavote tas pačias žinias kaip ir uneverситete ar tai buvo tos žinios
91 bepapildančios.

92 R. Aš manau, kad universitetas buvo kaip papildomos žinios, kadangi jeigu studentas mokosi tai jis
93 nežino kur galima pritaikyti tas žinias, o jeigu jis dirba ir mokosi tai žymiai geriau įsisavina tas
94 žinias kadangi jis žino kur realiai jas galės pritaikyti. Jeigu palyginti studentus, kurie dirba ir
95 kurie nedirba tai drasiai galiu pasakyti, kad kas dirbo ir studijavo tai jie žymiai geriau ir dirba ir
96 studijuoja. Nu studijuoja gal nelabai, kadangi pažymiai buvo mažesni, bet vat ateičiai tai tikrai
97 būtų privalumas.

98 I. Mh. Tai jus matote kažkokį tiesioginį ryšį tarp darbovietės suteikiamų žinių ir universiteto
99 suteikiamų žinių?

- 100 R. Taip.
- 101 I. Pabaigai prašyčiau įvertinti naudingumą būtent tų formaliųjų studijų tai yra aukštosios
102 mokyklose bendrąjį, vat jūsų karjeros tikslams ir individualiems užsibrėžtiems tikslams.
- 103 R. Mh. Reikia iš pradžių atskirti tokius studentus, kurie atėjo į universitetą tik dėl diplomo ir tuos,
104 kurie mokosi dėl žinių. Kadangi aš galima priskyrti prie tų kurie dėl žinių, tai aš ir norėjau
105 pritaikyti žinias savo darbe. Tai įvertinimas būtų pakankamai geras, o jeigu pavyzdžiui studentas
106 dirba statybos įmonėje o mokosi teisę tai įvertinimas būtų nulinis absoliučiai, kadangi jokios
107 naudos jis iš to negaus. Čia mano manymu.
- 108 I. Mh. Supratau, tai linkiu sėkmės tada tiksluose užsibrėžtuose ir šitoje kompanijoje.
- 109 R. Ačiū jums.

1.10 Atvejis 10

Vadovas

- 1 I: Aš norėčiau pradėti nuo įmonės informacijos. Jeigu galima trumpai prisistatykite, savo poziciją
2 pasakykite ir pagrindinę veiklą.
- 3 R: Vaclovas Viskantas, UAB Optimalus ryšys direktorius. Kompanijoje užsiiminėja
4 telekomunikacijų projektavimu, informacinių technologijų sprendimais, programavimo darbais,
5 galimybių studijų rengimas, techninė priežiūra, stambių telekomunikacinių projektų, na ir visa su
6 tuo susieta aplinka.
- 7 I: Mhm. Dabar iš karto sakykite pagal EVRK, veiklos rūšių klasifikacijas save priskiriate kokiai
8 veiklos rūšiai?
- 9 R: Tai būtų, na nežinau ten man rodos paagl tai, pagal senąjį 74 keturia... būtų telekomunikacijų,
10 nuotolinio ryšio telekomunikacijų, a... ir architektūrinio projektavimo veikla.
- 11 I: Tai kaip ir gamyba, tai yra kažkokie produkto kūrimas irgi įeina į Jūsų...
- 12 R: Taip, taip.
- 13 I: Supratau. Tai sakykite ar egzistuoja tokia specifinė sakykim skirta Jūsų kompanijai verslo
14 strategija?
- 15 R: Na mes turime pasirenę savo strateginius principus ir veiksmų planus, ir dirbame
16 įgyvendindami projektus susietus su Europos sąjungos paramos įgyvendinimu, tai yra
17 sanglaudos fondai. (skamba telefonas) Aš labai atsiprašau, gal sustabdykite.
- 18 I. Tai va mes kalbėjom apie verslo strategiją tai jeigu tada pratesim.
- 19 R. Verslo strategija ir apima tai, kad mes teikiame mūsų pagrindiniams užsakovams dirbantys
20 telekomunikacijos ir infrastruktūros srytyje konsultacijos verslo planų rengimą, verslo projektų
21 rengimą, kad jie galėtų efektyviai išnaudoti ne tik savo dabar turimą infrastruktūrą, bet ją vystyti
22 ir plėtoti ir rengiame, padedame jiems parengti, aišku, per viešuosius konkursus galybių studijas,

23 gauti finansavimą ir galu gale ten kur pavyksta na pasiekti gauti rezultą per viešuosius pirkimus
24 vygdyti techninę priežiūrą arba projektavimo darbus ir tokių projektų mes esame padarę
25 pakankamai didelį kiekį, na jaučiamės pakankamai taip stabiliai ir manome, kad perspektyvoj
26 taip pat turėtų užtekti darbų.

27 I. Tai gal galėtumete dar paminėti istoriją kompanijos? Kaip jinai buvo įkūrta, gyvavimo kiek,
28 vystėsi?

29 R. Kompanija įkūrta 2002 metais. Pradinė veiklos kryptis buvo telekomunikacinių paslaugų
30 teikimas, tapti telekomunikacinių paslaugų operatoriumi, tačiau, dėl rinkos situacijos ir būsenos
31 tai pavykti, nepavyko įgyvendinti šito projekto ir mes tapome konsultacinė inžineringo
32 kompanija, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos telekomunikacijos specialistai, informacinių
33 technologijų, nes telekomunikacijos nuo informacinių technologijų neįmanoma atskirti ir na vat
34 dabartinė veikla tokia.

35 I. O jeigu jus įvertintume būtent tarp jūsų darbuotojų kiek yra procentaliai sakykime tų aukštos
36 kvalifikacijos darbuotojų ir sakykim na tiesiog benros kvalifikacijos. Jeigu galite įvertinti.

37 R. Na kvalifikacija matomai siejama daugiau su gyvenimiška patirtim, nes visi yra dabuotojai su
38 aukštuoju išsilavinimu, mes neturime kitokio išsilavinimo darbuotojų. Na o programuotojai
39 vidutinis amžius kurių yra 30 metų ir darbo patirtis yra jau apie dešimtmetį, tai aš manau yra
40 pakankamai solidžios patirties iš programavimo pozicijos o iš telekomunikacijų pusės tai yra
41 žmonės, kurie toj telekomunikacijos veikoj dirba visą savo sąmoningą gyvenimą, 30 metų ir
42 daugiau, tai aš manau, kad kompanija turi pakankamai solidų potencialą, aišku yra keletas jaunų
43 žmonių, bet vėl su aukštuoju ir magistro išsilavimu, kurie padeda administruoti pruojektą,
44 suvaldyti projektus ir ir komunikuoti.

45 I. Tai nuo pat pradžių nuo pat pradžių įkūrimo kompanijos, jinai kaip vystėsi nuosekliai, nuolat
46 didėjo darbuotjų skaičius, gaudavote daugiau užsakymų, ar kaip? Kaip tą įvertinat?

47 R. Be abėjo nuosekliai ir jeigu projektą, kurį mes įgyvendinom, nu planavom įgyvendinti ir
48 nepasisekė telekomunikacinių paslaugų operatoriumi tapti, tai jis buvo pradėtas ir uždarytas
49 projektas, o konsultacinė inžeringa taip nuo direktoriaus ir finansisto iki dabartinės situacijos
50 šešiolika žmonių, o aišku prieš pusantrų metų mes turėjome virš dvidešimties darbuotojų, bet tai
51 priklauso nuo projekto.

52 I. Projekto.

53 R. Esant projektams mes arba opcinames specialistus arba priimame konkriečiam projektui
54 įgyvendinti ir praktiškai trečdalis darbuotojų pastoviai dirba konkriečiai susietų su projektu. Bet
55 projektams mes taip pat samdome ne tik ekspertus aukštos kvalifikacijos, dirbame su vakaru
56 kompanijos savo sryties specialistais, kurie turi tą europinę pasaulinę patirtį, kurios Lietuvoje
57 šiuometu dar nėra atskirose šakose. Na ir Lietuvoje kiekvieno projekto įgyvendinimas ne tik

58 samdomes ekspertus, kaip fizines asmenys, bet ir atskiros kompanijos, kurios savo veikloj turi
59 pasiekusios aukštus rezultatus ir yra projektų kuriose dirba keturios, penkios kompanijos ir
60 galbūt papildomai dar penki septyni ekspertai, kurie teikia paslaugas ir mes kaip konsopciumas
61 įgyvendiname projektus ir atsiskaitom prieš užsakovus.

62 I. Mh, kaip galėtumet įvertinti dabartinę situaciją rinkoje ir ar yra kažkokie iššukiai konkretūs jūsų
63 kompanijoje ir ar jus ruošiate jiems?

64 R. Na aš manau, kad mes esame toj dinaminej bangoj, kuri darai informacinių technologijų
65 sektoriuje ir telekomunikacija nesijaučia, galbūt kažkiekta persislenkia vienas ar kitas projektas,
66 bet tie pradieti darbai ir integruojantys Lietuvai į Europos Sąjungą ir įgyvendinant strategijas,
67 telekomunikacijų, plačiajuosčių interneto, įsisavinant sanglaudos fondus infrastruktūroj jie yra
68 įgyvendinami ir be abėjo čia darbų yra pakankamai daug. Reikia būti kvalifikuotiems, išlikti
69 stipriems, kad galima būtų laimēt viešuosius pirkimus, nes vis pagrindiniai visi užsakymai yra
70 viešųjų valstybės.

71 I. Valstybės.

72 R. Taip valstybės viešųjų pirkimų.

73 I. Bet reiškias ta krizė, kuri dabartinė egzistuojanti jinai gali palėsti ir tą viešųjį valstybės sektorių?

74 R. Eee, be abėjo, be abėjo gali palėst, bet mes kol kas to nejaučiame, iki metų pabaigos turime labai
75 daug projektų ir turime jau keletą projektų, kuriu kontraktai yra pasirašyti ir jau jų įgyvendinimas
76 kitais metais. Na ir tikimes rezultatų dar ir šiais metais, keleta viešųjų pirkimų kurie užsitiese
77 kartais iki pusmečio rezultato priėmimas.

78 I. Mh. Ar jus turite personalo skyrių kompanijoje?

79 R. Ne, personalo skyrių neturime. Turime atskirą admin darbuotojų administratorius, kuris dirba su
80 kitais projektais ir taip pat vygdo personalo apskaitos, paieškos, organizavimo klausimus.

81 I. Būtent vienas žmogus paskirtas, kuris ir sprendžia tuos klausimus?

82 R. Taip vienas, bet tai yra ne pilnas jo darbo krūvis, tiek kiek reikia mums išsprēt, bet kai reikia
83 kažkokio tai specialisto ar darbuotojo įsijungia visas kolektyvas, jeigu reikia programuotojo tai
84 visas programavimo padalinis ir iėško to žmogaus pradėdant nuo manės kaip vadovo ir baigiant
85 kiekvieno, ee, kad tikrai rasti tą resursą, kuris yra patikimas, žinantis, kvalifikuotas ir nepaves nei
86 kompanijos nei mūsų užduočių.

87 I. Tas pats žmogus vienas sprendžia ir tiesiog kažkokius klausimus susijusius su personalu, tai yra
88 kompetencijos kelimo klausimus ar tai bet kokį klausimą kuris susijęs su jūsų darbuotojų.

89 R. Ne jis sprendžia tiktai galbūt procedūrinius, formaliuosius klausimus, priėmimo atleidimo,
90 įforminimo, darbų saugos klausimai, bendrieji vidaus tvarkos ir taisyklių įgyvendinimus, na
91 komunikavimą su žmonėmis, kad palaikyti bendrą tokį kvalifik... na lygį. Komunikavimo ir

92 bendravimo nedidelei mūsų kompanijoj. Bet kvalifikacinius reikalavimus ir užduotys nustato
93 arba aš arba projektų vadovai, kuriems tam periodui reikia atatinkamos kvalifikacijos specialisto.
94 I. Kokius šiuo metu, kaip vadovas matote uždavinius būtent susijusius su personalu? Jeigu jie
95 egzistuoja, kažkokie klausimai, užduotys.

96 R. Mūsų kompanijoj personalo klausimai yra branduolis kolektyvo, kuris vat yra jau dirba po
97 keleta metų, žmonės yra arba einantys nuo projekto iki projekto net ir daugiau negi penki metai,
98 tai yra branduolys kuris svyruoja tarp na dešimties ir penkiolikos žmonių pastoviai va. O visiems
99 kitiems projektams kiekvienam temai ir kiekvienam projektui mes ieškome žmones ir
100 specialistus pagal tą kvalifikaciją pagal tuos reikalavimus, kurie yra iškeliami užsakovo ir na
101 tiesiog labai sunku netgi suprognuozuot, o įmonės kašto valdymui ir neįmanoma tikriausiai
102 išlaikyti tokio personalo kvalifikacijos ir aukšto lygio dažnam užsakovo studijų rengimui. Va
103 taip aš kartais vadinu moksliniam tyriamajam darbui, kad nustatyti ant kiek gyvibingas, ant kiek
104 reikalingas projektas gali būt Lietuvai vienos ar kitos temos, na tai reikia specialistų ir ekspertų
105 įvairių sryčių, kurių patirtys dešimt metų. Vat nebuvo niekada, kad tai būtų mažiau ptirtis trys ar
106 tai penki metai. Ir be abėjo patirtys analogiškose projektuose ir kaip minėjau tokių žmonių ne
107 visada būna Lietuvoj, tenka tartis su Prancūzijos ar Vokietijos, Anglijos kompanijomis, kurios
108 na žinomos yra Europoje kaip inžinerijos konsaltingo kompanijos ir kurie arba teikia tuos
109 ekspertus arba dalyvauja patys konsopciume įgyvendinant šitą projektą.

110 I. Mh. Vis dėl to jeigu atsiranda naujas žmogus jūsų komandoje, kaip vyksta jo socializacija, normų
111 priėmimo elgesio normų priėmimo ar tai yra taikomos kokios specialios įvadinės programos tam
112 žmogui, skyriamas previzorius kažkoks?

113 R. Atskyrų galbūt išimtinių kažkokių tai programų nėra. Specialistas pirmiausiai yra vertinamas
114 pagal ne jo charakterio būdą, o pagal jo kompetenciją kvalifikaciją, aišku projekto vadovas
115 kuriam yra šitas žmogus skyrtas resursas, be abėjo jis atsakingas už jo ir darbo vietas, už aplinką.
116 Jis be abėjo pirmuosius trys mėnesius jeigu tai yra ilgalaikė sutartis na žiūri ar iš tikrųjų atatinka
117 tuos lūkesčius ir reikalavimus. Jeigu jis ateina ne jau su atskirom rekomendacijom arba su
118 žiniom, kad daugelis galbūt yra dirbęs galbūt netgi vienam kolektyve. Tai o atskiri ekspertai tai
119 mes pagal jų cv, pagal kompetenciją arba užsienio kompaniją gaunam rekomendacijas, kad tai
120 yra geriausias, arba vienas iš geriausių. Arba Lietuvoj jeigu samdomes ekspertus mes taip pat
121 susirenkam apie juos visą inormaciją, aišku jie patys teikia savo rekomendacijas, bet mes ir patys
122 bandome patikrint, kad jie iš tikrųjų būtų taip kaip jie save deklaruoja, kad būtų geriausi.

123 I. Kaip jus suprantate mokymosi svarbą jūsų kolektyve?

124 R. Be mokymosį nieko nėra. Visą gyvenimą mokytis reikia. Ir viskas kečiasi.

125 I. Jus nuolat keliat kompetencijas darbuotojų?

126 R. Be abėjo. Ypatingai programavimo sryties specialistai tai yra tas nuotolinio mokymosi su
127 atskirais programavimo instrumentais, atskirais metodais, technologijomis jie pastoviai mokymo
128 procesą, nes tai neįmanoma yra sustot, atsiranda ir galimybės ir be abėjo, ir jie patys nori
129 tobulėti, nes jie puikiausiai supranta, kad jeigu nejudės į priekį jiems pačių ateičiai gali
130 komplikotis, na o dalis žmonių kurie na turi ir kaip aš šiandien minėjau 30 – 40 metų patirtį jie
131 taip pat priversti mokytis, nes keičiasi pasaulis, keičiasi technologijos, keičiasi aplinka ir be abėjo
132 tas net ir bendravimas. Mūsų užsienio partneriai kviečia ir pamokymams ir kursams. Na o kitą
133 vertus mes kartu su šiaurės miestelio technologijo parko įmonėmis dalyvaujame projekte,
134 mokymo projekte ir tikimes gauti europinę paramą ir na mokysime visus darbuotojus pagal jų
135 kryptys, pagal poreikius, pradedant nuo bendrųjų dalykų ir baigiant jau siaurom specializacijos
136 žiniomis, kurios reikalingos yra.

137 I. Sakote mokosi ee personalas mokosi nuotolinių būdu, dažniausiai.

138 R. Taip.

139 I. Tai yra kažkokiose aukštasiose mokyklose, ar tai kursus kažkokius nuotoliniu būdu.

140 R. Ne. Aš turėjau omeny, kad programuotojai tai yra daugelis kompanijoj jau jų sertifikavimai,
141 kvalifikacijos palaikymui ir arba kas metus kas tris metus jų kvalifikacijos egzaminai, jie už
142 atatinkamą mokestį prisijungia prie mikrosofto tinklalapio, prie kompanijos cisko ar kitų ir arba
143 prie programavimo instrumentų ir be abėjo jie atsakinėja į klausimus, laiko testus egzaminus ir
144 gauna patvirtinimą.

145 I. Kiek svarbūs tie sertifikatai jūsų įmonėje?

146 R. Jie svarbūs tai kompetencijai, kvalifikacijai patvirtinti, nes galbūt žmogus atskirai ir puikus
147 specialistas ir žino, bet jeigu jis nėra na neturi to dokumento tai jis negali ir įrodyt tos savo
148 kvalifikacijos, na ypatingai viešosiuose pirkimuose.

149 I. Mh. Vidinius mokymus kažkokius organizuojate kompanijoje?

150 R. Ee. Mes neturime tokios kvalifikacijos specialistų, kad galėtumem patys savo viduj mokyt, bet
151 projekto vadovai kuruoja jiem yra ir didesnes patirties ir aukštesnės kvalifikacijos ir be abėjo
152 projekto vadovas suformuoja jiems uždavinius, programas. Kas ką turi pasiekti artimiausiu laiku
153 ir mes tiktai kontroliuojam, kad iš tikrųjų tai kas reikalaujama projektui arba jo vystymuisi tai iš
154 tikrųjų būtų pasiekta ir nu sudarom tas finansines galimybes, kad tas procesas nesustotų.

155 I. Jus sakėte dabar bandote reiškias laimėti kažkokią paramą paraišką mokymams.

156 R. Taip.

157 I. Ar jau teko dalyvauti kažkokioj programoj ir gauti paramą ar tiktai va dabar?

158 R. Ne. Tiktai dabar, nes anksčiau mes na dėl to, kad pakankamai nedidelė kompanija ir atskirai
159 mums būtų būvę nepajėgu ir per daug komplikuota, o šiaurės miestelio technologijo parko
160 administracija aktyvūs jauni žmonės, kurie na subūrė berots penkias ar septynias mūsų

161 kompanijos ir nedidelės tokios vidutinės y y smulkes ir kiekvienas pagal savo kryptį mes surašėm
162 ko mums reikia ko mes siekiame ir pateikėm paraišką ir aš net nežinau, galbūt net jau yra
163 patvirtinta. (kreipiasi į savo darbuotoją) Indrė ar tas mokymo praėjo mūsų paraiška. Aš (atsako
164 darbuotoja) Dar nėra. (respondentas vėl kreipiasi į interviuotoją): Nėra rezultato.

165 I. Šiaip ar teko naudotis viešosiomis paslaugomis mokymo? Tai yra tomis paslaugomis, kurias
166 finansuoja iš dalės mūsų valstybė ar tai rengia kažkokius kursus.

167 R. Aš galbūt neturiu informacijos, nežinau.

168 I. Aha.

169 R. Gal ir teko. Nežinau.

170 I. Ar yra įmonėje ee žmonių kurie studijuojantys yra šiuo metu, studentai?

171 R. Taip. Magistrai.

172 I. Mh.

173 R. Magistrai ir studentai, vienas studentas yra, vienas studentas bakalauras. (Vėl kreipiasi į savo
174 darbuotoją) Indrė kiek dar pas mus mokasi dabar apar tavęs ir Manto universitete? (atsako)
175 Nebesimoka daugiau nieks. (respondentas vėl kreipiasi į interviuotoją): Ne. Visi jau baigę.

176 I. Du žmonės. Visi jau baigę. Koks jūsų supratimas būtent tada apie tą formalųjį vertinimą laipsnių
177 turėjimą ar jis labai naudingas ir reikalingas jūsų įmonės veiklai ar suteikia žinių kažkokių
178 specifinių?

179 R. Aš manau laipsnio turėjimas, nekalbu apie jau bakalaurus tai yra kaip minimumas, kuris
180 privalomas bendrajam išprusimui, magistro laipsnis parodo ant kiek žmogus na gilinasi ir galbūt
181 turi kitą srities kompetenciją ir kvalifikaciją, tai yra labai svarbu bendrajam, žmogiškajam
182 išprusimui, o be abėjo jau specializacija ir žinios ateina su tolesniu jo siekimo mokymuisi ir
183 pastovaus kompetencijos kvalifikacijos kelimu ir kaip aš minėjau jeigu aš kalbu apie ekspertus
184 kuriuos mes pritraukiam projektams tai nu tikrai nemaža jų dalis būna turintys mokslo daktarų
185 laipsnių, profesorių dirbę labai įdomiose įstaigose ir kompanijose ir turintys be galo didelę ne tik
186 gyvenimiškąją patirtį bet ir technologijų ir žinių, mes na tiesiog kartais didžiujames, kad galim
187 komunikuoti ir patys šiek tiek patobulėti ir ugtelet. Bendravimas jau su tais žmonėmis duoda
188 didžiulį plusą.

189 I. Ar jus bendradarbiaujat su universitetais sakykime ar gal yra kažkokios specifinės programos iš
190 kurių jus galėtumete pasirinkt studentų praktikai ar tai kurie ruošia jums atitinkamos
191 kvalifikacijos specialistus?

192 R. Ne. Šiuo metu iš ties mes nebendrujame išskyrus ta kryptis kuri mums reikalinga projektų
193 parengimui, tai yra VGTU, transporto institutas, kur iš tikrųjų mums reikalingi jau ne tie ne
194 studentai, bet jų aukštesnio lygio darbuotojai, mokslininkai, kurie galėtų savo kompetencijas
195 savo žiniomis padėti realizuoti na Lietuvai labai svarbius projektus ir klausimus.

196 I. Ar turite kokį aukštojo mokslo remimo programą, gal kažkiek finansuojate?
197 R. Ne.

198 I. Ne, to neturite. Kokia yra patirtis vat būtent to formalaus mokymo aukštosiose mokyklose, ar tas
199 skaičius studentų buvo kažkada didesnis dabar mažesnis? Jis kito? Kaip su tuo?
200 R. Mes niekada atskirai nežiūrėjome į žmogaus na diplomą, patį turėjimą. Pirmas dalykas, na
201 natūraliai susiklostė, kad visi ateinantys turi aukštą išsilavinimą ir iš kitos pusės mes tik tai
202 sveikinam jeigu žmogus nori siekti žinių ir kvalifikacijos, kad jis galėtų maksimaliai sudaryti
203 tam sąlygas, kad jis galėtų mokytis ir tobulėti.

204 I. Tai jus kryptingai sudarote sąlygas jeigu žmogus studijuoja jam studijuoti? Kaip tas organizuota?
205 Yra kryptinga kažkokia politika tuo atžvilgiu ar ar?
206 R. Aš manau, kad mūsų per daug maža kompanija, kad kažkokią tai atskirą politiką turėt, jeigu
207 pirmiausia, aišku, yra darbas ir darbo kokybiškas atlikimas ir jeigu yra galimybė lygiagrečiai ir
208 pasimokyti tai mes niekada nestatėm tam kliūčių, ta prasme, pirmiausia yra reikia atlikti darbą ir
209 jeigu darbas kokybiškai atliekamas tai niekada nebuvo klausimų, kad sako man reikia laikyt
210 egzaminus, tai prašau, bet turiek omeny, kad ir darbą reikia padaryt. Bet tai suderina žmonės ir
211 niekada nebuvo tokių kliūčių, kad jis nespėtų padaryti darbo ar dar kas nors, nes nu ir pavaduot
212 praktiškai nėra kam.

213 I. Mh.

214 R. Kadangi kompanija nedidelė ir kiekvienas atlieka savo specifinį uždavinį.

215 I. Ar pasiekimai moksle jie kažkaip turi įtakos karjerai čia ar kažkokos įvertinimas gal egzistuoja,
216 motyvacija kažkokia siekti?

217 R. Nu motyvacija yra jeigu nėra to aukštojo išsilavinimo, nėra mokslo atatinkamo laipsnio tai ir
218 karjera yra atatinkama, nes tai natūralu ir automatiškai, nes jeigu žmogus netobulėja jis nieko ir
219 neturi ir tokių praktiškai kompanijoj pas mūsų ir nėra.

220 I. Mh mh. Ar įmanoma surasti tą viduriuką aukso siekiant savo karjeros tikslų čia ir atliekant
221 užduotys įmonės ir būtent tarp formalaus mokymosi. Galima pasiekti tokį balansą, kad
222 nenukentėtų nei mokslas kažkur nei įmonės uždaviniai.

223 R. Nu aš manau, kad mes pastoviai tą aukso viduriuką ir stengiames išlaikyt, nes niekada
224 neturėjom konfliktų dėl to, kad žmogus negalėjo sudalyvauti ar sesijoje ar egzamine ar
225 diplominio rengime dėl to kad jam trūgdė darbas. Iš kitos pusės mes neturime pretenzijų, kad jis
226 blogai dirbtų, kažkatali nepadare, ir dėl to nukentėjo įmonės interesai. Praktiškai jeigu yra
227 įmanoma na tarp programuotojų jie ten pasidalina savo darbais net ir atostogu metu, nes tai
228 neįmanoma sustabdyt proceso o kiti žmonės nu jiems neesant nu pavaduoja ekspertą
229 administratorė, bet tai eilinais reikalais. Aš kartais įsijungiu, bet visada stengiames na to
230 žmogaus nebuvimą ligos ar atostogų, ar sesijos metų nu išspręsti tuos problemas. Užsakovui

231 nepasakysi, kad pas tave šiandien žmonės egzaminus laiko ir tu negali pateikt ataskaitos arba
232 įgyvendint uždavinį.

233 I. Mh. Galėtumete įvertinti kiek yra sakykime koks yra panašumas tarp tų žinių kurias gauna
234 žmogus čia darbovietėje ir jeigu jis mokosi universitete ar yra kažkoks ryšys?

235 R. Tai ryšys yra betarpis. Jeigu žmogus ateitų na aš kaip darau kaip prielaidą nes manau kad
236 vidurynis išsilavinimas tai yra na pati minimali ta ryba kurią žmogus na jaunas pasiekia, bet na
237 pats tobulėjimas žmogaus ir branda prasideda jau universitete ir jeigu jis ten įgyja žinių na
238 pagrindus tai be abėjo jam ir toliau yra gera dirbt ir jis jau na kaip ir asmenybė formuojasi ir
239 subręsta. Jis jau žino ko jis siekia, bet neturint to universitetinio išsilavinimo tai aš manau, kad
240 tai yra labai galbūt ir yra žmonių labai išprususių, galbūt ir kolegiją baigę labai programuotojai
241 kai kurie labai aktyvūs ir siekiantys rezultato, bet dabar ir tas laikmetis, kad jauni žmonės labai
242 nori ir ne tik karjerą pasiekt, bet ir gerą finansinį atligį turēt o be šito, be žinių tai neįmanoma
243 pasiekt.

244 I. Pabaigai galėtumete mūsų pokalbio pabaigai bendrai situaciją pas mus Lietuvoj formaliųjų
245 studijų. Kaip jus vertinate tą kokybę žinių suteikiamų ir ir gal matote kažkokių.

246 R. Aš galbūt nedrįsčiau vertinti, nes tai yra pakankamai galbūt iš mano pusės ir atsakinga, nes
247 galbūt susidaro tokia situacija, kad mes, na galbūt taip susiklostė ta situacija, kad mes ne
248 tiesiogiai iš universiteto gauname žmonės. Jie ateina jau kažkurta padirbėję, kažkurta atsišlifavę
249 ir pakankamai aukšta kartelė yra pas mus reikalavimu uždieta ir galbūt ir tai yra ir sudėtinga
250 jeigu žmogus neturi patirties, na labai sudėtinga ir įvertinti, tai reikalingos be galo didelės
251 rekomendacijos, kad mes tikrai patikėtumem tuo žmogum. Bet kaip ir minėjau vienas yra jaunas
252 žmogus su neturintis aukšto išsilavinimo dar, neturintis bakalauro, bet jis ant tiek žengia ant tiek
253 jis siekiantis tų žinių ir nora tai jau vien per pokalbį mes supratom, kad tai gali būti perspektyvus
254 ir na dantim ir nagais kabinantis už tai, kad pasiekti tas žinias ir aš manau, kad ji kartu čia ir
255 bręsta ir mokosi ir šeimą sukūrė. Tai kad viskas eina lygiagrečiai ir jis pasieks to rezultato. Bet
256 vertinti labai sudėtinga būtų ir neatsakinga tikriausiai iš mano pusės.

257 I. Supratau. Tai ačiū už pokalbį. Aš dabar tiktais turiu dar vieną prašymą aš nežinau yra tokia
258 anketa, jina irgi tyrimui reikalinga. Čia tokia rodykliai ir aš norėčiau ją atsiūsti kažkaip paštu.

259 R. Gerai.

260 I. Paskui galėsite ją užpildyti. Arba vat Indrė aš nežinau, jeigu duotumete man savo adresiuką aš
261 būtinai jį persiūsčiau. Ten jeigu, ačiū, jeigu neturėsite ten kažkokių nenorėsite skelbti kažkotai,
262 bet jina labai paprasta, ten tiesiog skaičiukai.

263 R. Gerai atsiūskit jeigu jau pradėjom tai ir pabaigsime.

264 I. Ir dabar aš tiesiog norėčiau keleta minučių pakalbēt su žmogumi, kuris studijuoja šiuo metų iš
265 jūsų darbuotojų.

266 R. Yy. Indrė kur dabar Mantas yra? Anam pastate ar jo gi vaiko priežiūra baigesi. Paskambink tu gi
267 turi jo telefoną. Nori vat padiskutuot su juo. Paskambink paklausk kur jisai yra dabar. Nes jis
268 dabar yra dirba jodarpakarto patalpose ir jis yra obsorbcinamas kaip specialistas na žemesnės
269 grandies, ir jis padeda to projekto įgyvendinime tai kad ne visai prastas žmogus, kadangi jau
270 tokioj kompanioj dirba.

Darbuotojas

- 1 I: aš norėčiau pradėti nuo tuo, kad jūs prisistatytumete
- 2 R: mh
- 3 I: ir savo pareigas įvertintum
- 4 R: tai aš esu Indrė Viskantaitė. Šioje įmonėje ee užsiėmu projektų administravimu ir plus eee
- 5 tvarkau personalą
- 6 I: mh
- 7 R: visą deokumentaciją, bet kaip jau minėjo direktorius tai kas susija daugiau su dokumentacija, ne
- 8 tų aukštesnio lygio sprendimų priėmimu
- 9 I: tai jūs būtent tas ta žmogus
- 10 R: taip
- 11 I: kuris sprendžia tuos visus klausimus
- 12 R: taip, taip
- 13 I: eee trumpai, porą žodžių apie įmonės veiklą, kaip jūs ją suprantate
- 14 R: taii įmonė užsiėma eee IT veikla ir telekomunikacijų, tai išskyriam taip, eee IT toj veikloj, tai
- 15 visai neseniai ją pradėjom ir ir tiesiog eee vykdom dabar tokio programavimo daugiau užsiėmam
- 16 dalykais, o telekomunikacijų, tai rengiam galimybių studijas, kurių pasekoje užsakovai prašo
- 17 liešų iš europos sąjungos ir plius vykdomė techninę priežiūrą
- 18 I: mh
- 19 R: tai reiškia, kad padedam užsakovam realiai e tvarkytis su rangovais
- 20 I: kiek jūs laiko jau čia dirbate?
- 21 R: eee dirbu ketverius metus
- 22 I: keturius metus
- 23 R: taip
- 24 I: tai jau įsigilinot į kompaniją,
- 25 R: bandau
- 26 I: procesus ir
- 27 R: bandau
- 28 I: ar jūs vadovaujate kažkokia specialia verslo strategija savo veikloje?

29 R:

30 I: sakykit atvirai, kaip yra, nes eee

31 R: naa, kaip pasakyt, tokios rašytinės kažkokios neturiu ir ir tiesiog nebuvo ir man pateikta

32 pradėjus dirbti, bet na eee yra įmonėje tam tikra atitinkama kultūra ir ir ta strategija yra

33 perduodama vistiek ir per vadovus ir per projektų vadovus tai vistiek mes turim kažkokią

34 strategiją nors ir nerašytinę.

35 I: mh, tai yra žinote kažkokius tikslus, aš taip įsivaizduoju, kuriais vadovaujatės

36 R: taip, taip na vistiek nu tai yra, ta prasme kiekvienoji įmonė turi tų tikslų, ir kaip sakau, ne tik

37 tikslų, bet ir kažkokią kultūrą apibrėžtą, tai na natūralu tikriausiai

38 I: ee ar jūs matote kažkokius iššūkius dabartinius įmonėj, atsižvelgiant į situaciją rinkoj arba

39 įmonės veiklos specifiką.

40 R: (*suskamba telefonas*) atsiprašau.. tai na iš tiesu nela nelabai tikriausiai, nes eee na mes turime tą

41 atitinkamą eee ratą klientų, pas mus nėra tie klientai na tokie ateinami per kažką, ta prasme per

42 reklamą kažkokią ar kažką tai, mes turim susidarę tą klientų ratą, ir tikriausiai jeigu mes pav

43 mums pavyks juos išlaikyti ir kažką tai eeee galbūt pradėti ta prasme su kitais dirbti, bet kaip ir

44 minėjo direktorius yra daugiau valstybinės institucijos, viešasis sektorius, tai aš tikiuosiu kad

45 mūsų nepalies ta tai ir

46 I: mh

47 R: apie šiuo metu apie kuria kalbama krizė ir ir tie dalykai

48 I: kadangi sprendžiate klausimus su personalu susijusius

49 R: mh

50 I: tai gal tenai yra kažkokių eee pasikeitimų ar tai kokių krizinių temų

51 R: tikrai ne

52 I: ne

53 R: kolkas tikrai nejaučiame

54 I: mh

55 R: tikrai ta prasme gal daugiau žvelgiam į pačią įmonę negu į į tai kas yra kalbama išorėje. Jeigu

56 mes matom kad įmonėje yra, tikrai sekasi gerai, mes turim užsakimų, mes pakankamai gerai

57 dirbam, tai tikrai atsižvelgiama yra į tai o ne į tai kad išorėje šiuo metu yra kalbama, kad

58 darbuotojai yra atleidžiami, kad atlyginimai yra mažinami, ir kad taip reiktų elgtys ir mums

59 I: mh

60 R: na tikrai

61 I: taip nėra

62 R: to nesivadovaujam

63 I: eee papasokokit daugiau apie savo funkciją, kuri susijusi su personalu ir šiaip aplamai va tą
64 personalo veiklos organizavimą čia
65 R: tai mano funkcija yra daugiau tokia eee kaip pasakyti e e e dokumentinė, ta prasme, aš tvarkau
66 priėmimus, atleidimus eee įsakymus eee su mokymais šiek tiek dirbu eee pagrinde dabar mes
67 užsiėmėm ta ir, to projektu, kuris iš europos sąjungos tikimes finansavimą gauti eee plus e na
68 vistiek yra tokie, tokie klausimai, kur darbuotojai kreipiasi kažkokių problemų, ar kažko tai, tai
69 ta prasme nu jeigu tai nėra kažkokios tikrai tos problemos, kurios susiję su tarkim ar atlyginimu,
70 ar ar ta prasme kvalifikacijos eee ta prasme pakeitimu ar kažkas tai tokio, tai tai tai tai
71 I: o tuos kitus klausimus kas sprendžia?
72 R: direktorius
73 I: direktorius
74 R: taip
75 I: būtent direktorius (*negirdžiu žodžio*)
76 R: taip
77 I: supratau
78 R: arba projektų vadovai, bet ta prasme vistiek tariantis su su vadovu pačiu
79 I: ar jūs dabar matote jūsų įmonėje kažkokius personalo vadybos uždavynius, kuriuos reikėtų
80 spręsti ar kurie būtų spręstini, ar ar klausimus, kurie nuolat kyla... personalo vadyba.
81 R: na tokių kažkokių labai rimtų tikrai kolkas ne
82 I: mh
83 R: eee yra na spręstina tai kad eee kad eee vistiek kiekvienas žmogus turėtų kelti kvalifikaciją ir
84 tam tikrais tikru laikotarpiu vistiek ta prasme įgyti tą vis naujų žinių kažkokių arba ee gylinti jau
85 tas kurias jisai turi, tai su tuo bandom šiek tiek dirbti tikrai ir ir ir kas vat liečia mokymus būtent,
86 tai jeigu žmogus pats jaučia galų gale kad jam reikia to ir jisai ateina pasako, tai na tam nėra
87 tikrai trūkščių daroma
88 I: mh, kaip supranta e būtent jūsų direktorius turbūt
89 R: mh
90 I: kaip aukščiausias organas, kaip jis supranta mokymosi svarbą įmonės eee įmonės darbuotojų
91 mokymasi, nes jūs jaučiatė ta to
92 R: mh
93 I: to oganizavimo tiesiogiai
94 R: ee tikrai kad manau kad jisai tai labai svarbiu dalyku ir ee kaip sakiau, kad ta prasme vistiek aš
95 nepriėmu to galutinio sprendimo, yra tariamasi su juo tai tikrai visą laiką eee nu yra priimamas
96 tas sprendimas, kad darbuotojas turi turi mokytis ir turi kelti kvalifikaciją
97 I: mh

- 98 R: nė nėra atsakoma tikrai niekada, jeigu yra matoma kad tikrai to žmogui reikia ir jisai ta prasme
99 toje kryptyje
- 100 I: mh
- 101 R: būtent ieško ee tos kvalifikacijos
- 102 I: ar jums teko dalyvauti mokymosi programoje, kuri būtų finansuojama valstybės iš dalies ar tai
103 pilnai, ar tai europos sąjungos
- 104 R: ne
- 105 I: ne, bet aš kiek žinau jau jūs rengiatės
- 106 R: nu taip
- 107 I: sudalyvauti
- 108 R: mes esame dabar eee pareišką peteikia, bet ne mūsų įmonė o tiesiog šiaurės miestelio
109 technologijų parkas, kaip jungtinės veiklos sutarties pagrindu ir jinai ap apjungia
- 110 I: ką jūs ruošiatės ee tobulinti
- 111 R: pradėdant tais eee kaip sakyti, daugumoj ką mes siekiame toj pareiškėj tai tais bendraisiais
112 mokymais, ta prasme
- 113 I: bendroje kompetencijoje
- 114 R: jo, jo bendroje kompetencijoje, nes tiesiog nu ta bendra kompetencija aš laika ir projektų
115 valdymą, tai kas yra mūsų bendra kompetencija, ta prasme ko mums būtent reikia ir anglų kalbos
116 žinios ir ir ir ir tarkim susirinkimų vedimas nu
- 117 I: bendravimo
- 118 R: tokio jo, ir personalas
- 119 I: vadybos
- 120 R: taip
- 121 I: visi tie klausimai
- 122 R: taip
- 123 I: jūs šiuo metu studijuojate?
- 124 R: taip
- 125 I: paminėkite kur?
- 126 R: vilniaus universiteto tarptautinio verslo mokykla
- 127 I: eee kelintas kursas (*negirdžiu žodžio*)
- 128 R: magistratūros paskutinis kursas
- 129 I: specialybė?
- 130 R: tarptautinė prekyba
- 131 I: tarptautinė prekyba
- 132 R: mh

133 I: kaip jums sekasi mokytis ir derinti darbą
134 R: na neblogai iš tiesų, aš mokausi vakare eee tai e na manau to pakanka kiek aš ta prasme nu man
135 tikrai aš suderinu su darbu
136 I: mh
137 R: ta prasme, vakare yra paskaitos, o mokymuisi skyriu nu savaitgalį, arba kitus vakarus, kurie yra
138 laisvi
139 I: kaip įmonėje suprantamas tas formalusis mokymasis, ar tai reikalinga, ar tai sveikintina, ar tai
140 remiama
141 R: na, kaip, tai yra pirmiausia, aš manau, kiekvieno žmogaus apsisprendimo klausimas, o jeigu
142 asmuo eee apsisprendžia ir nori tarkim eiti toliau, ir ten magistrantūroj, ar ar tarkim ir tolesnes
143 studijas, ar dar vieną aukštąjį e baigti tai, tikrai tai yra sveikintina.
144 I: mh, mh. Kokia patirtis, jūs keturius metus čia dirbate kokio yra patirtis, jūs turbūt nuo pat pradžių
145 ir buvote sudente, aš taip suprantu.
146 R: jo, aš pradėjau bakalurą mokydama. Bakalurą aš baigiau ne ne toje mokykloje kur dabar
147 magistrą.
148 I: mh
149 R: aš baigiau Mykolo Romerio universitetą
150 I: o ką baigėt?
151 R: e teisę ir valdymą
152 I: teisę ir valdymą?
153 R: taip. Tai va, o ir ir mokiausi tada dieninės studijuose tikrai, ketvirtam kurse, tai tikrai neturėjau
154 problemų dėl to, ta prasme suderinimo, kad man reikėdavo išeiti į seminarus ar ar kai kurias
155 paskaitas, tikrai nebuvo ta problemų, ta prasme, aš turėjau savo darbą, aš turėjau jį padaryti, bet
156 tai tai nebuvo taip kad tu turi tiesiog atsėdėti ir ir tiek.
157 I: kas lemė jūsų apsisprendimą studijuoti (*negirdžiu žodžio*)
158 R: eee tai, kad aš gal šiek tiek nemačiau savęs teisei eee
159 I: tai jūs eee esmingai pakeitėt kryptį, taip?
160 R: jo, taip, aš tiesiog ta prasme man pakako to teisinių (*negirdžiu žodžio*) žinių, kurias aš gavau
161 bakalaure ir ir tam aš galvoju kad magistre aš galėčiau gilintis jau šiek tiek į kitą sritį
162 I: mh
163 R: į verslą būtent, ką aš, nu tiesiog matau ir šiame darbe kad man yra naudinga
164 I: tiesiogiai siejasi su jūsų dabartiniu darbu
165 R: taip, taip, tai va, tai tiesiog dėl to ir pakeičiau, o teisės magistro na aš nemanau, kad reikia
166 magistrą eiti ten kur tu nematai, kad toliau tiesiog to toj srity dirbsi, nes magistras yra gilinimas
167 žinių, tai va.

168 I: eee tai per tuos keturius metus kokia buvo patirtis čia, būtent studijuojančių reiškęs skaičius
169 didėjo, mažėjo, buvo toks pats
170 R: na maždaug eee kaip pasakyti, didžioji dalis žmonių yra jau baigę, ateina jau baigę mokslą
171 I: mh
172 R: tai tas toks procentas net nepasakyčiau ne ne praktiškai nesiskyrė
173 I: mh
174 R: tai vat tai, nes tkrai daugelis ateina jau su magistro laipsniais
175 I: o įmonės supratimas apie tą tas formaliasias studijas, ar kito per tuos keturius metus ar toks pats
176 R: ne jisai, aš, tikrai toks pats koks ir buvo man atėjus
177 I: jūs baigėte studijas
178 R: mh
179 I: bakalauro laipsnį įgyjote, ar tai turėjo įtakos jūsų karjerai čia, ar buvote įvertinta, ar ... ar gal
180 turės įtakos dar
181 R: nežinau kaip turės, bet eee na turėjo, taip turėjo (*juokiasi*)
182 I: kokia?
183 R: eee turėjo, ir ir ir atlyginimo sistemoje, ir aš manau pačiam vertinime kaip kaip žmogaus
184 I: kaip darbuotojo, ar ne?
185 R: taip, kaip darbuotojo
186 I: eee tai netgi tas materialioji pusė
187 R: taip, ir materialioji ir buvo atsižvelgta ir ir ir nu tiesiog ta prasme, gal, jeigu taip galima
188 pasakyti požiūrio prasme
189 I: į į darbą
190 R: taip, taip
191 I: čia toks eee išskirtinis atvejis...
192 R: (*juokiasi*)
193 I: ar sekasi pasiekti balansą tarp įmonės tikslų ir uždavinių ir būtent mokymosi tikslų ir uždavinių
194 ir ir ar nenukenčia viena ar kita sritis
195 R: šiek tiek nukenčia
196 I: kuri?
197 R: mokymosi (*juokiasi*)
198 I: mokymosi?
199 R: taip, šiek tiek kažkaip, bent jau magistrantūroj studijuojant, vistiek aš daugiau dėmesio skyriu
200 darbui o ne mokslui
201 I: praktikai

202 R: jo, tai tiesiog nu kartais mokslas nukenčia, to požiūriu, kad aš mažiau dėmesio tiesiog ar
203 gylinimosi grynai į kažkokį dalyką skyriu mokslui, tai ko man reikia darbe aš įsigilinu labiau toj
204 srity

205 I: tai jūsų magistro baigiamasis darbas bus puikus

206 R: *(juokiasi)*

207 I: nes eee jūs turite praktikos ir iš ko rašyti *(negirdžiu ką sako)*

208 R: tikėkimes *(juokiasi)*

209 I: tikėkimes eee tai ką jūs gaunate čia, jūs gaunate kažkokias žinias

210 R: mh

211 I: turbūt nuolat tobulėjate, aš nežinau, ne čia *(negirdžiu ką sako)*

212 R: mh

213 I: ar tos žinios, kurias gaunate čia, ar jos tiesiogiai siejasi su su tomis žiniomis, kurias gaunate
214 universitete?

215 *(kažkas kalbasi su R. ?: „aš atsiprašau, aš papietausiu“ , R: mh, gerai)*

216 R: v v dalis, nepasakyčiau kad galiu panaudoti viską ee ką gaunu universitete darbe, bet dalis tikrai
217 dalį bandau ir ir jeigu universitete yra kažkokie darbai, tyrimai ar kažkas tai, tai bandau daryti
218 tikrai iš savo įmonės srities ir ta prasme

219 I: *(kažką bando pasakyti)*

220 R: būtent savo savo įmonę paimti ir tyrti ar kažką tai nagrinėti

221 I: kaip galėtumete įvardyti tą ryšį, ar jis papildantis ar ar ee tiesiogiai siejasi

222 R: t taumet eee darbas galbūt papildo mokslus,

223 I: mh

224 R: arba mokslai papildo darbą, nu taip tiesiog

225 I: kaip įmonė žiūri į procesą mokymosi, jūsų mokymosi procesą, gal kartais žiūrima neigiamai, gal
226 jūs ateinate pavargusi ar ar ar

227 R: ne, aš tikrai nemanau, nemanau kad tai yra neigiama, nes kadangi mokslas yra skatintinas
228 įmonėj, tai tikrai, na bent jau nagavau tokių kažkokių pastabų.

229 I: įvertinkit kokybę ir naudingumą formaliųjų studijų, kaip jūs suprantate, Lietuvoje bendrai

230 R: mm

231 I: bendrai ir atvirai

232 R: mmmm aš manau, kad jeigu tai reiktų vertinti dešimbelėj tarkim sistemoje, duočiau kokius
233 septynis *(juokiasi)*

234 I: ir dabar paaiškinkite ką tas septynetas reikštų

235 R: eee manau, kad pirmiausia eee aš tiesa nu ta prasme tas lyginimas yra toks sąlyginis mano, nes
236 aš nesu studijavusi užsienyje niekur, tačiau kiek esu girdėjusi

237 I: kodėl nevažiavote pagal erasmus programą
238 R: n nežinau, tiesiog tikrai nežinau kaip atsakyti, ne ne, gal šiek tiek baimės yra, šiek tiek ee eee
239 atrodo kad Lietuvoj vistiek čia yra kita, na ta prasme tu turi čia šeimą, tu turi viską, ir nu tik gal
240 greičiausiai yra didžioji dauguma yra baimė
241 I: mh
242 R: o o o dėl to įvertinimo, tai ee manau kad yra šiek tiek eee skirtingai požiūris yra dėstytojo ir ir ir
243 santykis dėstytojo ir studento eee aš manau kad tai turėtų būti dėstytojo pusė iš dėstytojo pusės
244 dirbama daugiau su su studentu gal ir individualiai eee ir tai kad, bet tai yra aš manau blogybė
245 tame yra dėstytojų apkrautumas, nes kai dėstytojai
246 I: na taip, teisininkų grupės be galo didelės
247 R: taip (*juokiasi*) ir dėl to, kad dėstytojai ir dirba ir dar dėsto keliuose universitetuose dažnai bent
248 kiek man tenka susidūrti, tai jie gal negali tam skirti eee kitas dalykas yra eee teorinių ir
249 praktinių žinių klausimas dėstytojui, tai yra tik dėstytojai, kurie yra grynai teoretikai ir ir aš
250 manau, kad tų žinių yra tikrai, tikrai nepakanka studentui
251 I: mh
252 R: eee tam reiktų tikrai pakankamai daug praktinių žinių... mmm.. daugiau... nežinau
253 I: tai reiškęs to individualaus
254 R: jo
255 I: eee ryšio nebuvimo
256 R: taip
257 I: apkrautumas dėstytojų
258 R: taip, tai aš manau na pa pagrindinis klausimas yra tikrai dėstytojai, nuo nuo jų priklauso, nes iš
259 savo kiek turėjusi esu dėstytojų, tai tikrai į vieną paskaitas eini su didžiausiu malonumu ir ir
260 mokaisi tą dalyką e su didžiausiu malonumu, o kitų tiesiog na nesinori eiti ir to dalyko, aš manau
261 kad kiekvienas dalykas yra savotiška įdomus
262 I: mh
263 R: ir gali būti įdomus, jeigu tu sugebi jį pateikti
264 I: mh
265 R: tai ta prasme dėstytojui tai yra svarbiausia užduotis, tai va.
266 I: supratau, supratau, tai linkiu tada sėkmės jūsų moksle
267 R: ačiū.

ATVEJIS 11

Vadovas

1 I. Tai dabar, kaip ir mes jau kažkiek pakalbėjom ir aptarėm tą mūsų susitikimo tikslą, aš kažkiek
2 pristačiau aa projektą, kurį kuriame mes dalyvaujame, dabar aš norėčiau, kad jus savo ruoštu
3 prisistatytumete ir tiesiog pasakytumete kuom užsiėmat, kokią vietą užimat šitoj kompanijoj ir
4 apie pačią kompaniją kažkiek.

5 R. Personalo vadovas Mantas Turijnavičius aaa mūsų yra tris įmonės, kurias jungia ir bendri tikslai
6 ir bendri savininkai ir vadinami salite inter info įmonių grupė. Tai esu atsakingas už visos
7 įmonės grupės personalą.

8 I. O gal būtų įdomu sužinoti kiek laiko čia dirbate.

9 R. Dirbu septintas mėnuo. Pakankamai neilgai.

10 I. Hmm.

11 R. Aaa. Bet manau, kad turiu pakankamai patirties, sakau tuo aspektu kad galėčiau ne tik kaip
12 darbuotojas, ne tik kaip vadovas, bet ir kaip įmonės vidinės kultūros dalis atsakyti į šituos
13 klausimus.

14 I. Yyy. Labia garai ir gal irgi galėtumete paminėti kiek darbuotojų šitoj įmonei dirba, grubei netgi
15 per tris.

16 R. Per tris įmones darbuojasi grubei per dušimtai darbuotojų. Didžioji dalis Vilniuje, taip pat yra
17 keturi Kirčio.

18 I. Hmm. Ką galėtumete pasakyti apie bepiniginę veiklą? Su kuo ji siejasi?

19 R. Hmm. Na su iš verslo pasižiūrint mes esam verslo informacijos, pagrinde verslo informacijos
20 sklaidos kompanija. Skirtingais kanalais skleidžiam informaciją apie verslą, t.y. pagrindinis
21 kanalo balsas, ta prasme tas 1588 mūsų numeris, spausdintiniais kanalais katalogai ir
22 internetiniai perdavimai.

23 I. Kaip kaip sekasi?

24 R. Sekasi? Sekasi. Verslas apskritai pripažistama, kad šita verslo niša yra pakankamai sunki darbu
25 ir pastangu prasme, bet įmonės jau penkiolika metų veikia rinkoje, čia jau kitais pavadinimais
26 kai kurios. Bet nuo dabar skaičiuojam penkiolika metų rinkoje kai kurios tai veikia sėkmingai,
27 jeigu verslas būtų netinkamas tai matyt jau būtų užsidarę.

28 I. Ar žinote kažkiek apie pradžią pačią pradžią šito verslo? Kaip jis atėjo? Kaip kaip.

29 R. Tai yra Skandinavų kapitalas..

30 I. Hmm.

31 R. Aaaa. Su Skandinaviskais procesais papročiais. Atėjęs iš čia toks skandinaviško ir ameriketiško
32 stiliaus mišinys, amerikietiškas pardavimas, skandinavų logika. kažkas tai tokio.

33 I. Hmm ir tai kažkiek tai atspindi būtent personalo vadybos kultūra tai vat tas požiūris
34 amerikietiškas-skandinaviškas?

35 R. Taip. Taip.

36 I. Kaip?

37 R. Hmm. Finansinė skatinimo sistema, aaa nefinansinė skatinimo sistema. Pavyzdžiui mes
38 periodiškai turim geriausių darbuotojų apdovanojimus. Ir tai yra viešai publikuojama, viešai
39 išskabinama. Apskritai viešumas yra viena iš tų vertybių, kuriuos kurios siekiam. Sakykim, visas
40 ofisas, visi čia keli šimtai kvadratinių metrų yra stiklinės sienos.

41 I. Hmm. Tai kad jus galite matyti kito darbą.

42 R. Matyti ką daro kiti. Liet Lietuviai gan sunkiai perima priima šituos dalykus. Apsistato kolegos
43 visokiais atitvarais.

44 I. Aha aha.

45 R. Kad turėtų kažkiek privatumo, bet iš principo vieta parinkta dalinai [vetovė]* stiklinės pertvaros
46 irgi atitinka korporatyvinę kultūrą.

47 I. Įmonė siekia tokio viešumo yra kažkokia motyvacinė skatinimo sistema.

48 R. Ir finansinė ir nefinansinė.

49 I. Ir ne finansinė, o gal mes galėtume pakalbėti apie tą nefinansinę skatinimo sistemą? Kaip jinai
50 organizuota. Gal tai susiję kažkai su mokymusi? Kad personalo apmokymu, kursų organizavimu,
51 siuntimu ar tiesiog kažkaip santykiu?

52 R. Šiuo metų, vat kaip tik vat šiandien, šiuo metu mes to kol kas neturim, vat ką klausiat, bet yra ir
53 praeityje buvę tokių faktų ir ateityje net neabėjoju, kad bus. Darbuotojai atrenkami pagal tam
54 tikrus kriterijus ir jie tada gali pasirinkti, jie gauna, vadinkim privilegiją pasirinkti vienus ar kitus
55 mokymus.

56 I. Tie organizuojami nemokamai tie mokymai?

57 R. Įmonė apmoka tuos mokymus. Tai čia iš tokių nefinansinių paskatinimų. Tai sakykim, kad vat
58 tam pasiekusiam tokį tokį rezultatą įmonė subsidijuoja apmokymus, gali pasirinkti srytį arba vat
59 manau, kad tau reikėtų šitoj sryty. Tai čia iš tokio neformalaus ugdymo. Čia kalbu apie apie
60 daugiau seminarų, konferencijų formatą, ne apie formalų lavinimą. Kalbant apie sisteminius
61 priėjimus prie mokymo tai mes turim stiprius vidinius mokymus. Įvesdami naują žmogų, naują
62 pardavimo žmogų į kompaniją mes skyriam nuo 3 - 4 dienų iki kai kuriais atvejais dvejų savaitių
63 vien tiktai apmokymui tam žmogui įeiti į įmonę. Tai tenai yra kalba ir apie vadibines
64 kompetencijas ir apie bendravimo kompetencijas ir apie dalinai finansines kompetencijas ir apie
65 mūsų korporatyvines kultūros vertybes ir apie procesus, tai čia irgi taip galima pridėti prie
66 mokymosi visą gyvenimą. Žmogus ateina į kompaniją ir jam yra suteikiamos kompetencijos
67 būtinos, kad jis galėtų sėkmingai startuoti. Jis pradirba sakykim pusantrų metų ir susiranda darbą
68 kitą ar jį pakvėčia eiti dirbti kitur jam tos kompetencijos niekur nedingsta. Jis kaip tik gali jas
69 įvesti į kitas atmosferas. Galbut jas ir parduoda rinkoj.

70 I. Hmm. Tai žodžiu prieš ateidamas į jūsų įmonę žmogus ar jau atėjęs jis iš pradžių įgyja, jus
71 suteikiat kažkokias žinias reikalingas tam darbui.

72 R. Jeigu taip sukonkretinti mes turim pusantrios savaitės, kai nu plus minus imkim, kad tai yra
73 pusantrios savaitės naujokų grupės apmokymai. Po kurių naujokas gauna manom, kad
74 pakankamai žinių, kad jisai galėtų tas žinias vėliau versti įgūdžiais jau darbiniam kontekste.

75 I. O jus galite jus turbūt pats dalyvavote tokiuose mokymuose ar ne?

76 R. Yyy. Ne.

77 I. Kas būtent dėstoma juose ir kaip organizuota viskas?

78 R. Aaa. Jeigu pardavimus, kaip pavyzdį paimti (pauzė). Galbūt ne konkretizuosiu labai smarkiai
79 bet daugiau taip modeliais ee moduliais. Piramas modulis tai yra pati įmonė iš ko jinai susideda,
80 kokie vidiniai procesai, iš ko užsidirba pinigus, kokia korporatyvinė kultūra, koks elgesys yra
81 pageidautinas darbuotojų įmonėje. (Pauzė). Tai čia yra ta sakykim kompetencija kuri na kažin ar
82 kažkurta kitur gali būti pritaikoma tikrai pas mus.

83 I. Hmm.

84 R. Pradedantis paskui kartu savo [tapsmą ar verslą]* kažkiek yra darbo rikose būtų čianai ar ne?
85 Kitas modulis yra mūsų produktas ar produktai priklausomai nuo to į kurią pardavimo grandį yra
86 apmokomas žmogus ir ten jau yra grinau produkcinės kompetencijos, kokiems klientams skirtas,
87 kokią klientai gauna naudą, kokie argumentai šitoj vietoj, kokie rinkos tyrimai daryti ir ką jie
88 sako, kokie marketinginiai veiksmai daromi ir kas su tuo gali būti padaryta dar daugiau ir tai irgi
89 sakykim žinių blokas, ar vadinkim kompetencijų blokas kurį žmogus gali daugiau pas mus
90 dirbdamas pritaikyti, nebent jisai kažkurta vėliau [policijunuoja ar funkcionuoja] * į nuosavą
91 verslą. Trečias modulis yra (pauzė) pardavimo daugiau bendravimo dalykai ir tai matyt būtų
92 įgūdžiai kurie yra bendri praktiškai visoje darbo rinkoje, visose darbuose.

93 I. Bendroji ta kompetencija ar ne? Kaip užmegsti ryši ir taip toliau.

94 R. Bendroji kompetencija. Sakykim tokį specifinį pardavimą, jeigu jau kiek giliau lįsti į tuos
95 dalykus atskirus nuo nuo nuo nuo bankinio pardavimo, pavyzdžiui (pauzė) toks specifinis
96 gan gan greitas pardavimas, tai ta kompetencija yra kiek laubiau specializuota mūsų atveju bet
97 žiūrint bendriau tai yra bendri dalykai, kiek tame pačiame banke tiek iš pat kitų firmų kai
98 pužmegsti santykį, kaip pradėti pokalbį, kaip argumentuoti nesusipikstant, kaip save išlaikyti
99 pozityvioj būsenoj po nesėkmės ten vienos kitos penktos. Tai tokie dalykai.

100 I. Supratau, o tie apmokymai ar jie kartojasi po kažkiek laiko? Sakykim žmogus jau dirba aš kaip
101 įsivaizduoju yra tų darbuotojų, kurie jau ne vieną metą jau čia. Ar jiem vedami nauji kažkokie
102 mokymai ta pačia tematika? Ar tikrai vat pačiam pradiniam etape, o po to.

103 R. Jeigu taip segmentuoti darbuotojus ir žiūrėti į tai kokią situaciją mes turim dabar tai grubiai
104 imkim, kad yra du segmentai. Yra darbuotojai ir yra vadovai. Tai su darbuotojais kol kas sistema

105 yra tokia, kad naujai ateinantys žmonės yra pilnai apmokomi, netgi sakyčiau kiek daugiau negu
106 jiems yra būtina reikalinga, na sakykim tiek kiek reikalinga. Ir tuomet jie yra atiduodami jau
107 savo tiesioginių vadovų atsakomybei ir ten jau vyksta individualus mokymasis, tol kol naujas
108 žmogus pasiekia reikiamą kompetencijos lygį [pasiekia]* reikiamą rezultatą ir tada jau gali veikti
109 visiškai savarankiškai. Paskui gali tiktai aptarti kaip tau sekiesi. Tvarkoj. Kur tau reikia pagalbos,
110 ar [keisti]*. Na sakykim ugdantysis vadovavimas būtų būtų siekėmybė mūsų. Kalbant apie
111 vadovus čia mes turim šiuo metu siste tokią, net nevadinčiau sistema greičiau paprotis
112 periodiškai vadovams atšviežiant jų vadovavimo kompetencijas, žinias, įgūdžius ir
113 organizuojame išorinių kompanijų darnius mokymus vien tik tai savo įmonės vadovams. Tai irgi
114 gali būti ir seminario formatas, tai gali būti konferencijos formatas. Kaip tik šiandien du vadovai
115 konferencijoje yra tai kaip irgi neformalaus sakykim mokymosi visą gyvenimą pavyzdis.

116 I. Tokią galima daryti prielaidą, kad vadovai, nes vat aš matau jiems vis tiek aa kad jiems
117 organizuojami mokymai kažkokie. Ar galima sakyti, kad jie yra lojalūs daugiau, daug daugiau
118 dirba negu tie paprasti darbuotojai? Jeigu taip dabar iš visų patirties vertinant vat tie būtent
119 vadovai ar jie seniai čia dirba ir jeigu žiūrėti į kaitą dabruotojų.

120 R. Supratau klausimą. Pas mus organizacinė struktūra yra sudėliota tokiu principu, kad grupės
121 vadovu gali tapti tiktai žmogus pradėjęs karjerą sakykim pardavimo vadyboj.

122 I. Hmm.

123 R. Sakau, kad vadovai yra užaugę išaugę iš pardavimo vadibininkų ir tai matyt būtų dėl daugiau
124 produktinės mūsų specifikos. Nors atėjusiam vat sakykim pčiam iš išorės pradėti pradėti grupės
125 vadovu dirbti gali būti, nu tikrai pakankamai sudėtinga. Turėjom tokį pavyzdėlį ne taip senai, bet
126 nusprendėm nebekartoti tokios situacijos. Tiesiog čia sakykim vidinė specifika ir dėl tos
127 priežasties, kad tai yra žmonės kurie taip dirba ilgesnį laiką jau vien už tai yra kaip yra reikalinga
128 jiems atsidekoti ir mes įmonė juos [kinktelėja]* aukštin ir ir padarę grupės vadovais. Taip
129 sakykim jau į tą vadovų segmentą tais pačiais darbuotojais jiems reikia kiek platesnių
130 kompetencijų, kiek platesnio matymo tai tikslingai dėl to matot tai yra pagrindinis kriterijus į ką
131 orientuotis mokymą ta prasme, kad nepamaišytų mokymai ir eiliniams darbuotojams
132 vienareikšmiškai.

133 I. Hmm.

134 R. Remiames kol kas tai tokia situacija ir remiames tokiatai.

135 I. Supratau. O dar minėjot apie tuos apmokymus, kurie organizuojami specialiai atrinktiems
136 kandidatams, darbuotojams. Kokia specifika tų apmokymų, kokia tematika, kaip tas irgi
137 organizuota?

138 R. Tai vat tai ką dabar ir papasakojau, tai tie tris moduliai.

139 I. Čia pradiniam etape, o...

140 R. Taip. Čia pradiniam.

141 I. ...O o jus dar minėjot, kad yra tie specialūs apmokymai, kai laimi darbuotojas, specialiai
142 atrenktas.

143 R. Ai šitas variantas?

144 I. Jo. Kai atrenka.

145 R. Aaa (pauzė) Jeigu kaip pavyzdį paimti, aš dar tada nedirbau čia, girdėta istorija iš iš kelių
146 kolegių.

147 I. Hmm.

148 R. Jums pasiekusiems tam tikrą rezultatą buvo leista už tam tikrą sumą išsirinkti į kokius
149 apmokymus organizuojamus išorinių kompanijų, personalo konsultacinė kompanija jos norėtų
150 nuvykti ir dalyvauti. Jos pasirinko aa derybų ar derybų psichologijos temą, nes tai yra tiesioginis
151 jų darbas ir nukeliavo į tą seminarą, tai buvo tas vadinamas viešasis seminaras, kuriame susitinka
152 skirtingų įmonių darbuotojai ir belieka tikėti, kad pritaikytų tas įgytas žinias ar kažkokias idėjas.

153 I. Ar aš taip supratau, kad tokie apmokymai ar tokios akcijos kaip čia pavadinus yra planuojamos
154 ateityje?

155 R. Taip šiuo metu mes to nedarom, bet šiandien yy bet ateityje taip.

156 I. Ir jus atsakingas už tokius dalykus aš taip suprantu ar ne.

157 R. Mm. Sakykim vienas iš tų žmonių arba tas žmogus pas kurį suplaukia ta informacija.

158 I. Tai aš dar norėčiau grįžti prie bendros įmonės charakteristikos...

159 R. mh.

160 I. ...ir pakalbėti iš kaip kaip jus matėt iš savo pusės dabartinę įmonės verslo strategiją.

161 R. Mh.

162 I. Vat būtent apie kokia jinai yra ir aš tuo aišku aspektų verslo personalo vadybos aspektu turbūt
163 labiau norėčiau paliesti tą verslo strategija ir kaip jinai organizuota.

164 R. Mm. Patikslinkit šiek tiek klausymą, kad suprasčiau ką ką norite išgirsti.

165 I. Norėčiau pakalbėti būtent apie įmonės verslo strategiją kaipo tokią, bet iš tos pusės kaip
166 strategiškai įmonė organizuoja politiką personalo vadyboje sakykim.

167 R. Supratau. Ee šiuo metu mes priklausom finansinėm investuotojams tai natūralu, kad pagrindinis
168 įmonių grupės tikslas yra finansinis rezultatas.

169 I. Mh.

170 R. Personalų politika yra kaip sakykim ramstis arba kliutis..

171 I. Mh.

172 R. ...siekti to rezultato ir jeigu visiškai bendrais bruožais tai personalo skyriaus funkcija yra (pauzė)
173 sudaryti sąlygos (pauzė) sudaryti tokias sąlygas, kad įmonėje dirbtų kompetetingi žmonės. Tai
174 apima ir atranką įvedimas kompetetingų žmonių, tai apima ir esamų darbuotojų išlaikymą, kad

175 liktų įmonėje kompetetingi žmonės tai iš esmės išėjimas nekompetetingų ir darbas su tais
176 kompetetingais su y tiesiogiai ir per kitus įmonės vadovus.

177 I. Kaip išėjna tie nekompetatingi, kokių būdu jie išeina, kaip jie pašalinami ar ar va tas vat, nes teko
178 bendrauti ne su vienu..

179 R. Mh.

180 I. ... ne su viena įmonė ir va šito projekto riemuose ir ir labai įdomus iš tikrųjų faktas kaip ateina
181 žmonės, kurie neprigija įmonėje dėl tam tikrų priežasčių.

182 R. Kaip išeina tie žmonės?

183 I. Jo. Ir į juos vis tiek buvo investuota tas pradinis apmokymas.

184 R. Čia sunkus klausimas. Iš tikrųjų ta prasme aš turiu atsakymą kaip turėtų būti bet tai nereiškia,
185 kad taip visada yra. Sunkus klausimas dėl dėl įmonės realybės, kuomet investuoja į žmogų laiką,
186 liešas..

187 I. Finansus.

188 R. ...atsiranda emocinis įsipareigojimas pačiam tam kandidatui. Nu gal gal gal dar palaukim dar
189 palaukim, nu gal dar atsigaus gal dar pritaps tiek pritapimo prie komandos prasme tiek prie
190 organizacinės kultūros jeigu taip tiek tiek rezultatų parodymo prasme (pauzė) tai kartais tikrai
191 sunku atsisveikint priimti sprendimą atsisveikint jau paskui kaip ten jau atsisveikinti ten jau jau
192 atskira kalba specialiu susitarimas ar atleidimas jeigu bandomasis nepasibaigęs aa ar ten dar
193 kažkokstai būdas, bet, jo, sprendimą priimti sunku ir siekėmybė yra turėti aiškius kriterijus. Vėl
194 kaip pavyzdį imam pardavimus. Turėti aiškius kriterijus su terminais, kad sakykim jeigu naujai
195 priimtas žmogus per tiek laiko neparodo tokio rezultato..

196 I. Mh.

197 R. Su juo atsisveikinam..

198 I. Mh

199 R. ...ir žmogus žino tuos kriterijus ir vadovas žino tuos kriterijus ir viešai prieinama informacija ir
200 tiesiog objektyvuoti šitą šitą veiksmą. Mm nesakau, kad mes to neturim, bet mes to neturim
201 sistemingai. Turim atskiruose padalinukuose, bet bet toli gražu ne visose.

202 I. Įmonėje didelė kaita darbuotojų?

203 R. Kaip šiame versle normali...

204 I. Mh.

205 R. ...žiūrint į Lietuvos darbo rinkos vidurki mūsų darbuotojų pjūvis jeigu taip demografinėm
206 charakteristikom tai yra matyt jauni žmonės. 20 metų...(pauzė) aukštesnisis aukštasis
207 išsilavinimas tai besimokantis dar ir dažno tai yra pirma galbūt antra darbovietė.

208 I. Mh.

209 R. Tai rinkoje turim įvaidį darbdavių na darbuotojų tarpe kaip darbdavis, kad esam gera vieta įgyti
210 verslui verslo pradžia.

211 I. Hm. Bet žmonės dažniausiai studijuojantys ar ne?

212 R. Eee dabar neturiu šitų duomenų kiek procentais studijuoja bet būtent grubiai 20 – 30 procentų ar
213 daugiau nežinau spelioju.

214 I. O kokie kažkiek jau paminėjom gal yra dar kažkokie uždaviniai iššukiai tokie verslo strategijoj
215 ir šiame versle?

216 R. Tikslas yra finansinis rezultatas, o visi kiti yra gretutiniai tikslai. Tai ir sakykim kuris skverbiasi
217 į kažkurią tai mūsų produktų žinomą rinką tai daryti kontrol veiksmus kad sureaguoti į tai ką jis
218 naujo rinkoj padarė mm

219 I. O su darbuotojais susiję iššūkiai? Dabar jus vieną tikslą kaip ir paminėjot o su darbuotojais kokie
220 egzistuoja.

221 R. (pauzė) du matyt būtų. Pirmas tai yra darbuotojų pauėška ir atsirinkimas tinkamas žmonių.

222 I. Ar jų dabar sumažėjo ar sudetingesnė atranka atsižvelgiant į dabartinę situaciją rinką?

223 R. Lyginant vat tai ką radau prieš pusmetį ir ką dabar turim tai ieškančiųjų darbo buvo bent jau
224 pagal gyvenimo aprašymą žmonių siūnčiamų skaičių daugiau.

225 I. Ieško ieškosi daugiau?

226 R. Taip ieškosi daugiau darbo daugiau žmonių aa.

227 I. O jų kompetencija, jų sudaryti cv. Kaip jinai parašyta darbinė patirtis, išsilavinimas.

228 R. Vat panašiai kaip ir apibūdinau tai yra.

229 I. Pirmas antras darbas.

230 R. Pirmas antras darbas, studijuojantis arba tik baigę mm.

231 I. Ar yra kažkokia tendencija kokių studijų kryptių ateina žmonės?

232 R. Iš pačių įvairiausių ir ir nesistengiam sigmentuoti pagal cv kryptį.

233 I. Mh.

234 R. Turime ir su pedagoginių išsilavinimu tuo pačiu ir su [geodeziniu]* gal ne bet ir su tikslųjų
235 mokslų ir su socialinių mokslu, verslinį mokslą beigę sigmenta yra.

236 I. Mh.

237 R. Ir kitas iššukis tai yra išlaikymas reikiamų darbuotojų šičia. Lygiai taip pat kaip mes gaunam
238 ieškančiųjų darbo sraurų padidėjimą taip ir kiti darbdaviai gauna. Tai sukuriamos tokios terpės
239 kurių darbuotojas jaustų ne tai kad amžino komforto būuseną, bet kad šiek tiek jaustų diskomforto
240 būseną bet kad matyutų aiškia kryptį kur judėti, kad pasėkti komforto būseną.

241 I. Mh.

242 R. Tai jis turi ir kryptį kurios siekimas jį motyvuoja ir svarbu rezultatai vis gi, be rezultatų
243 nepasieks komforto būsenos.

244 I. Mh. Ir dabar jau konkrečiau norėčiau pakalbėti apie personalo vadybą kaip tokią tai praktiškai
245 jus atsakingas. Tai kokia kaip organizuota personalo vadybą čia. Sakykim kiek yra personalo
246 vadibininkų ar tai vadovų, už ką jie atsakingi ir irgi personalo vadybos uždaviniai būtent šitai
247 įmonei.

248 R. Personalo skyriaus misija yra teikti operatyvias ir kokybiškas paslaugas tiek vidinius tiek
249 išoriniams klientams. Į personalo skyrių įeina du žmonės tris žmonės, du su puse sakykim
250 žmogaus kurie dirba tais sakykim minkštaisiais dalykais tai mokymai atrankos ir įeina du irgi
251 grubiai su puse žmogaus, kurie dirba su apskritai dokumentacijos dalykais.

252 I. Mh.

253 R. Tai suma yra penki grubiai, nu aš ten po pusę skaičiuoju nes tai yra žmonės kurie aa formaliai
254 yra kitose padaliniuose, bet dalį funkcijų daro kas yra personalo. Tai vat turim grubiai penki
255 žmonės kurie atsakingi už personalo valdymą. Čia neskaitant finansinių skatinimų sistemos kuri
256 pas mus paprotine teisė yra marketingo ir pardavimu ir dalinai personalo atsakomybė tokia.
257 Vieno savininko nėra. (paузė) Tikslai personalo (paузė)

258 I. Jus iš dalies paminėjot du uždavinius tai yra būtent atranka ir

259 R. Ir išlaikymas

260 I. ...ir išlaikymas ar ne? Tai apie atranką mes jau kažkiek pakalbėjom o tas išlaikymas kaip
261 išlaikoma. Irgi ar yra sukūrta kažkokia vidinė verslo atmosfera ir būtent darbuotojų atmosfera
262 kolektyvo atmosfera ar egzistuoja rašytos nerašytos taisyklės elgesio normų sakykim darbo
263 normų. Kaip va tas?

264 R. Na turime ir rašytas ir nerašytas taisykles tas yra kiekvienoj įmonei. Rašytas turim
265 suformuluotas bendrai visai įmonių grupei tame formuluotės išgrininime dalyvavo ir darbuotojai
266 ir lininiai vadovai. Paprasčiausio lygio vadovai buvo iš apačios į viršų ištraukiama visa įmonės
267 ideologija, vizija, misija, vertybės mūsų, tai šitos taisyklės mes turim. Nerašytos taisyklės jos
268 natūraliai kai didelė įmonė turim didelį žmonių būrį, atsiranda subgrupės atsiranda subkultūros,
269 tai tų nerašytų taisyklių yra dar daugiau. Kai kurios sutampa su įmonės rašytom taisyklėm kai
270 kurios ne, kai kurios prasilenkia jeigu jau labai žiauriai prasilenkia tai tada jau [sveiks]* bet tai
271 yra normalu turėti ideologiją suformuluotą įmonės tai tikslas ne tas visus įspraust į bendrą
272 kažkokį tai šabloną būtinai. Ką mes darom iš aktyvių veiksmu tai kiekvienais metais darom
273 monitoringą organizacijos klimato, organizacijos klimato tyrimą ir iš to galime matyti ir bendras
274 darbuotojų nuostata ir darbuotojų nuostatas atskiruose padaliniuose.

275 I. Kas atlieka tą tyrimą?

276 R. Tai personalo skyriaus atsakomybė ir taip ir mūsų vidinis tyrimas atlikinėtas, tai vidinė
277 metodologija.

278 I. Aa ir po to padasromi kažkokie sprendimai atsižvelgiant į tą tyrimą.

279 R. Paskui padaromi sprendimai ir įmonės lygmeniu ir paskutiniaisiais metais tas tyrimas buvo
280 iškomunikuotas vadovams kurių darbuotojai dalyvavo apklausoje, kad vadovai galėtų tyrimo
281 rezultatai turima omenyje, kad vadovai galėtų ir savo vadovavimo stilių tobulinti priklausomai
282 nuo to koki grįžtamąjį ryšį iš savo pavaldinių gavo anonimiškai.

283 I. Mh.

284 R. Kas dar.

285 I. O tas kuris minėjot kur surašyti tikslai vizijos tiesiog darbuotojo kuris ateina duodama susipažinti
286 su tuo

287 R. Ir apmokymuose yra taip pat.

288 I. apmokymuose

289 R. mh. Minima.

290 I. Bet jie nieko nepasirašo tai nėra kaip pareigynė nuostata ar kažkas tokio kur minima duodama
291 kaip kaip kad.

292 R. Jie pasirašant pareigybes poareigybines instrukcijas suteikimą. Tai įmonės vizijos misijos
293 vertybių pasirašynėti net nereikia, nes tai yra aprioriškai sutarta kad taip yra ir mes tuo siekiam.
294 Tai daugiau yra tam kad žmogus jaustų darbuotojas bet kuris jaustų prasmę. Jis ne vien tiktai na
295 buitiškai pasakysiu suka varžtą ar tai kilnoja popierėlius iš vienos stalo pusės į kitą stalo pusę,
296 bet kad matytų jog atlieka tam tikrą didesnę tikslą kas yra tiesa iš tikrųjų.

297 I. Mh.

298 R. Ir čia matyt faktas jeigu filosofišškai pasižiūrėti į. Jeigu Manto aš paklausčiau ką veiki, tai jis
299 atsakytų statau bažnyčią. Labai tikėtina kad jįsai bus kiek labiau motyvuotas negu jam būtų buvę
300 iškomunikuota kad tu pešai akmenį o tavo darbas jį nugalėti iki absoliutaus [sienu]*. Tai toj
301 vietoj mes irgi siekiam, kad žmonės jaustų darantys tam tikrą na klientui reikalingą veiksmą,
302 atliekantis tam tikrą misiją (paузė)

303 I. Supratau. Tai įeidamas čia į įmonę žmogus turbūt pereina du tokius etapus tai visu pirma tą tuos
304 oficialiuosias normas rašytines taisykles ir kaip minėjot nerašitines taisykles ar sunku adaptuotis
305 žmogui? Jums kaip naujam pavyzdžiui ar sunku buvo priimti ir nerašytas taisykles ir suprasti
306 pamatyti, pastebėti kažką.

307 R. Reikėjo laiko ir užsispirimo. Ir turint sakykim galimybes kas yra laikas ir turint norą kas yra
308 užsispirimas manau tinkamai atrinktas žmogus jįsai gali kuo puikusiai adaptuotis.

309 I. Pas jus gan specifiška organizuota ta personalo vadybos kultūra. Nes ir įmonė yra turbūt yra
310 didesnė 200 darbuotojų ir yra žmonių atsakingų už personalo vadybą. Bet aplamai mokymosi
311 svarba vat žmogui, kaip jus darote atrankas kaip žiūrite į žmogų kai jis atsiunčia cv sakykime ir
312 jus matote jo išsilavinimo laipsnį kažkokį. Ant kiek tai yra svarbu būtent tas formalusis
313 mokymasis yj tai vienas klausimas, nes neformalus mokymasis organizuotas gan sklandžiai ir

314 įdomiai ir motyvacinė sistema ir finansinė ir nefinansinė formalaus mokymosi sistema, bet kiek
315 yra sudarytos sąlygos sakykim studijuot? Tai čia antras klausimas.

316 R. Aa turim pavyzdžių kai įmonė tikslingai skatina savo darbuotojus studijuoti formaliuose
317 struktūruose.

318 I. Jūsų įmonė?

319 R. Taip mūsų įmonė.

320 I. Mh.

321 R. Tai daugiau yra skirta vadovams aukštesnio lygmens vadovams. Kalbant apie darbuotojų
322 studijas neturim tokio tikslo kliūdyti žmogui augti, bet pirmiausia kyla klausimas ar studijos
323 nekliūdys darbu. Jeigu ne tvarkoj kokią tai duos pridetinę vertę tau duos jeigu tu dirbi
324 pardavimuose o mokaisi filosofija. Yy nu tvarkoj gal tau ta yra reikalinga ir pačiam įdomų. Bet
325 įmonei reikėtų kad tu kažkokius kitokius gebėjimus. Bet bet koku atveju šitoj vietoj yra
326 darbuotojo sprendimas ir mes neturim tikslo kaišioti pagalius į ratus. Kalbant apie tai kur galbūt
327 turėtų groti, dar būtų svarbus išsilavinimo faktas tai yra atranka darbuotojų. Buvo prieš šiek tiek
328 laiko, kad pamatyti [...] * žiūrėjom kolegos jie žiūrėjo į sakykim pardavimo vadibininko
329 išsilavinimą kandidato į pirkimą išsilavinimą ar jis turi aukštąjį ar neturi, ar kažkoki tai chemiją
330 baigęs ar ten geodezė ar dar kažką tai tokio.

331 I. mh.

332 R. toks jau netinka. Šiuo metu pakeitėm šitą kriterijų, iliminavom paktiškai ir traktuojam
333 išsilavinimą, kaip reikalingą bet nebūtiną dalyką. Dirbant tarkim pas mus pardavimo grandije.

334 I. Bet nebūtiną

335 R. Bet nebūtiną.

336 I. kad..

337 R. Tai kitaip tariant jeigu mes turim du kandidatus, kurie vienodai gerai turi vienodai gera kalbos
338 dovaną, geba argumentuoti yra operatyvūs, geba siekti savo tikslų atkakliai yra pakankamai
339 atsparūs abūdu vienodai atsparūs nesekmei ir abūdu nori dirbti bet mes turim tik vieną darbo
340 vietą ir vieno išsilavinimas yra magistras kito išsilavinimas yra bakalauras išsilavinimas nebus
341 tas kriterijus kuris bus lemiamas.

342 I. Kas bus koks kriterijus bus lemiamas?

343 R. Mm. Jų elgesys ir jų.

344 I. Ar mes galim sakyti, kad jų savybės tai yra bendrosios kompetencijos?

345 R. Mm galiome taip sakyti. Vis tik [kviečiu]* specifines kompetencijas tai yra ankstesnė darbinė
346 praktinė patirtis toj sryty kurioj žmogus priimamas dabar jeigu tai yra pardavimai jeigu jis
347 anksčiau yra turėjęs pardavimo patirties ir turi siekmingų pardavimo patirties tai tai būtų va tas
348 lemiamas kriterijus. Jeigu tai sakykim yra rinkodara tai žmogus kuris baigęs kad ir daktaro

349 studijas socialinių mokslų rinkodaros, bet visiškai nedirbęs realiame versle ir neži.. žimo kas yra
350 mediotinklelis, bet nėra jo sudarinėjęs konkrečiai įmonei niekada tai mes tikrai rinksimes tokį
351 kandidatą kuris neturi tokio išsilavinimo bet patirties siekmingos darbo patirties.

352 I. Mh. Tai vis dėlto labiau vertinama ta darbinė patirtis ir įgūdžiai dirbant negu kad ten išsilavinimo
353 laipsnis ir tas formalusis yy.

354 R. Universiteto pusės. Bent jau bakalauro studijos tai na čia sunku apibendrinti kas yra tvarkoj
355 iš universiteto pusės tai kad jie kaip kurios specialybės daro praktikas, stažuotės savo studentams
356 baigiantims studijas leidžia apšilti kojas skirtinguose įmonėse sudaro tam sąlygas tai tai yra
357 pliusas. Žmogus baigęs studijas jau su specialybine darbine patirtim jis jau gali startuoti kaip su
358 patirtim kokia tai jau visiškai akademiškas žmogus.

359 I. Mh.

360 R. Čia ne tai kad turėčiau kažką prieš mokslą, tiesiog norėjusi kad jis būtų kažkiek praktiškiau
361 organizuotas neformalų švietimą.

362 I. Mh. Jūsų požiūris neišimtas iš konteksto su kita įmone tai kad dažniausiai vertinama patirtis
363 tarkim ta darbinė įmonė į žinių suteikimą žiūrima ne į formalų tokį universitetinį mokymą bet
364 labiau vidinė įmonės mokymą, mokymasi iš darbo ir mokymasi iš tų kursų organizuotų.

365 R. Šiaip manau vienodai traktuočiau ir vieną ir kitą ir formalų ir neformalų ugdymą. Vienodai dėl
366 vienos priežasties (pauzė) kiek pats žmogus pritaikė to ką išgirdo, gali vienodai idėjų kažkokių
367 minčių prisigaudyti ir universitete paskaitoj ir konferencijoj kažkokioj kažkur tai revalio viežbuti
368 ir seminare kurį organizuoja mokymo kompanija, bet jeigu nenorėsi nieko prisitaikyti tai ir
369 stagnuosi sau vietoj o jeigu norėsi tai galu gale užtenka knygutę pasiskaityti ir rasti idėjų ir
370 pritaikyti. Dėl tos priežasties sakau kad mes atsisakėm formalaus išsilavinimo kaip atrankos
371 kriterijaus, daugiau žiūrime į tai ką žmogus moka, žino, sugeba be faktų o ne tai ka sako jų
372 diplomas ir visais atvejais pavyksta šitu ka siekti bet mano vizija tokia kad..

373 I. Kartais turbūt galima kalbėti ir apie įgimus talentus ir gebėjimus tokius kaip ir apriori žmogus.

374 R. Gali būt čia žinoma diskusija ar intelektas yra įgimtas ar įgytas.

375 I. O sakykite ar teko jūsų įmonei naudotis viešosiomis paslaugomis mokslo omenyje turint gal
376 valstybė organizuoja kažkokius apmokymus? Ir dalyvauja..

377 R. Šiuo metu esam padavę paraišką Europos Sąjungos fondų paramą mokymui gauti, tai nežinau ar
378 tai yra viešoji matyt kad papuola į tą kategoriją.

379 I. Taip taip čia net labai papuola.

380 R. Labai papuola. Tai laukiam agentūros sprendimo dėl paramos skirimo ar neskirimo ir kokios,
381 tada jau tiek galima bus atsileisti liešus jau ne vien tik tai vadovų segmentui bet ir darbuotojų
382 segmentą įtraukti į neformalų mokymą.

383 I. Kas rengia tas paraiškas?

384 R. Kordinavau aš, samdėm į pagalbą iš šalies specialistus kurie turi patirties pačiam techniniam
385 paraiškų rengime ir toks standartas.

386 I. Mh ir ar įmonė turi patirties iš anksčiau būtent tokiom paraiškom rašyti
387 R. Mūsų įmonė ne.

388 I. Neturit jokių. Tikėkimes kad pasiseks, nes dažnai tai yra skundžiasi dėl tokių biurokratinių
389 trugdžių. Tai jeigu galima dar pakartokite įmonės supratimą apie formalų mokymą. Dar jus
390 kažką minėjot, kad leidžiama, jeigu nesusiję tai ne taip, bet jeigu trumpai dar kata, vat formalus
391 mokymasis studijuoja kažkas kažkur, koks yra supratimas ir priėjimas prie to darbuotojo. Kaip
392 yra organizuojama.

393 R. Labai nesureikšminam formalaus mokymosi. Kaip sakiau tai yra svarbus, reikalingas dalykas
394 bet nėra būtinas tiesioginiam funkcijom atlikti aa išskirus galbūt tų vadovų grandį į kurią
395 daugiau yra investuojama labiau ilgalaikėi perspektyvai. Tai turim pavyzdelius kelis kelis kelis
396 tuos vadovus, kurie įmonės liešomis užbaigė formalias studijas.

397 I. Netgi taip.

398 R. Taip aa tų iš septynių auksčiausio lygmens čia taip per paskutinius keletą metų, galbūt buvo ir
399 seniau tokių dalykų aš tiesiog ne viską žinau.

400 I. Hm.

401 R. Kalbant apie darbuotojus pasikartosiu matyt ar darbuotojus ar linijinius vadovus kliučių
402 nesudarom bet labai aktyviai skatinti tai irgi neskatinam.

403 I. Tai dar vienas pavyzdys jei vienam darbuotojui reikėtų išbėgti į egzaminą išbėgtų?
404 R. Išbėgtų. Jeigu jis dar jeigu jo vadovas dar su galva tai jie tada jie susės kartu metu nežinau
405 semestro pradžioj susidaryt [.....]* iki metų galo kada tas turi išeiti ir tada matis sprendimą ar čia
406 verta imti nemokamas atostogas ar čia verta kažkokį kitą veiksmą daryti, atrasti.

407 I. Suteikia, nemokamas atostogas suteikia ir jeigu neakivaizdiniai studijuoja tai galėtumete išlaisti
408 ir savaitei įvadinėm paskaitom ar tai ten.

409 R. Nesakau, kad yra bendra įmonės politika tai yra daugiau individualaus susitarimo dalykas.

410 I. Su vadovu tiesiog.

411 R. Su vadovu bet neturiu tokio pavyzdžio atminty, kad vadovas sakytų ne neišleisiu tavęs.

412 I. O dar norėčiau paklausti kaip įvertinamos tos įmonės kaip įmonė vertina formalaus mokymo
413 pasiekimus. Tai yra jei žmogus yra atėjęs čia dar studijuodamas ir pasekimus, jis pateikė
414 magiatro laipsnį ar tas sakykim bakalauro laipsnis įgyjimas turėjo kažkokios įtakos jo padėčiai
415 šitoje įmonėje jo darbui?

416 R. Tiktai auksčiausio lygmens vadovams ir tai kaip trečios ketvirtos eilės faktorius. Darbuotojams
417 tai kad darbuotojas įgyjo tą tokį bakalauro ar magistro laipsnį kažkokios pridėtinės vertės kaip ir
418 kaip ir neturi. Aa čia sakau taip drastiškai gali turėti. Dabar konkretus pavyzdys viena iš

419 paskutinių kelimo pareigose vadibininkų buvo pakelta tada į grupės vadoves jina buvo kaip tik
420 užbaigusi savo magistrą pavasarij tai tas pakelimas pareigose tai kad jina užbaigė magistrą tiktai
421 padėjo įmonei lengviau apsispresti, kad ją jau galima pakelti pareigose, bet kaip ir minėjau
422 pirmoj vietoj pas mus yra rezultatas antroj vietoj matyt yra elgesys atitinkantis korporatyvines
423 normas sakykim. Trečioj gal tik yra formalus išsilavinimas.

424 I. O egzistuoja kažkoks ryšys tarp to mokymo kur organizuoja jūsų darbovietė ir tarp formalaus
425 mokymosi darbuotojų, ar jie panašūs kažkoku pobūdžio ar galima sakyti, kad studijuojantis
426 žmogus labiau lengviau priima tie 20 - 30 procentų tų darbuotojų kurie studijuoja jie kažkaip
427 pasisavina įsisavina tą informaciją lengviau ar tai jiems jau jina žinoma kažkiek?

428 R. Kadangi aš tuos 20 – 30 procentų ėmiau iš galvos ir tai daugiau mano interpretacija tai negaliu
429 objektyviai atsakyti į tą klausimą.

430 I. O balansas? Galima sakyti kad egzistuoja įmonėje balansas, nes kaip galima sakyti pasikartojo
431 klausimas tai ar egzistuoja balansas tarp įmonies įmonės karjeros žmogaus tikslų ir formalaus
432 mokymosi?

433 R. (pauzė) yy kaip pasižiūrėti jei žiūrėti iš darbuotojų pusės tai jų nuostata matyt yra tokia kad aš
434 gtavau išsilavinimą aukštesnį gavau darbinės patirties ir noriu kažkokio tai naujo sakykim
435 iššukio ir čia jau eina kalba kad darbuotojas gali ieškotis kažkokių tai alternatyvaus darbo
436 pasiūlimų. Tas normalu natūralu iš jo pusės pasižiūrint iš įmonės pasižiūrint minimaliai
437 darbuotojo išsilavinimas nulemia jo tolesnio kelimo pareigose. Pakankamai nedaug iš tikrųjų.

438 I. Supratau. Tai nuoširdus ačiū už pokalbį tikrai gavom naudingos informacijos. Kažkiek skyriasi ta
439 organizacija tikrai nuo kitų įmonių, gal čia priklausomai nuo to kad 200 darbuotojų ir vis tiek
440 struktūra yra kažkiek sudetingesnė, bet matau, kad tikrai skyriate nemažai dėmesio
441 apmokymams ir dar tas sklandžiai viskas organizuota ir tikiuosi tas tas padės ir jūsų įmonėje
442 pasiekti tikslų. Ačiū jums.

443 R. Ačiū. Ar galim tartis, kad informacija kuri..

Darbuotojas

1 I. Tai va Viktorija, mes jau kažkiek išaiškinome mūsų susitikimo tikslą. Aa dabar aš norėčiau, kad
2 jus trumpai prisistatytumete, pasakytumete savo ee vardą pavardę, kur studijujete jeigu
3 studijujete ir kuom dirbate čia šitoj įmoneje.

4 R. Hmm. Esu Viktorija Jankutė mano pareigos yra biūro administratorė, kaip nurodyta tiek darbo
5 sutartyje, pareigineje tarkim, pareigų aprašyme. Tačiau mano pareigos yra didesnės negu
6 nurodyta mano. Atlieku administracinį darbą, darbą su personalu tarkim, kaip personalo skirius ir
7 atlieku analitinį darbą dali darau (suskamba telefonas) gali būti, kad trugdys trugdžiai bus,
8 atsiprašau.

- 9 I. Galit pakelt.
- 10 R. Aha. Reikėtų.
- 11 I. Mh. Nieko.
- 12 R. Taip klausau. Taip. Hmm. Aš tuoj. (kalba telefonu)
- 13 I. Tai reiškias, mes kalbėjom kažkiek apie jus...
- 14 R. Hmm.
- 15 I. ...ir apie įmonę tai dabar jus gal galėtumete iš savo pusės, kaip darbuotojo pusės charakterizuoti
- 16 įmonę įmonės veiklą...
- 17 R. Mh.
- 18 I. ...ir gal kažkiek paminėti ir pakalbėti apie verslo strategiją, kuri yra susijusi su personalu. Ir kaip
- 19 tai suprantat kaip darbuotojas, ar jaučiat kažkokius paskatinimus, motyvacijos ir visą kitą.
- 20 R. Hmm. Įmonė. Tai yra tris mūsų įmonės, kiekvinos įmonės strategijos yra šiek tiek skirtingos, bet
- 21 tarkim suvedant į vieną jinai vis tiek eina link savo tikslo. Įmonės veikla yra ee informacijos, tai
- 22 yra netesiojinė reklama, informacijos skleidimas tarkim verslo klientams. Labiau mes esame
- 23 orientuoti į verslą,...
- 24 I. Mh.
- 25 R. ...tai yra bitubi produktai aišku yra ir bytusti.
- 26 I. Hmm.
- 27 R. Ir kiti konsumentai.
- 28 I. Hmm.
- 29 R. Pagrindinė vat mūsų veikla ir yra marketingas, reklama.
- 30 I. Hmm. O verslo strategija kuri susijusi su būtent personalu ir...
- 31 R. Ai su personalu?
- 32 I. ...mh ir netgi būtent su jumis? Jo. Kaip jus jaučiate kažkokią motyvacinę sistemą.
- 33 R. Hmm. Personalo tikslas yra palaikyt gerą darbo atmosferą tarp visų darbuotojų, taip pat ir savo
- 34 personalo skyriuje. Ee tai būtent tai yra tikslas - pasiekti, kad darbuotojai gerai jaustųsi. Būtų
- 35 aprūpinti savo darbo priemonėmis.
- 36 I. mh.
- 37 R. Atmosfera, kuri būtų gera būtų darbu.
- 38 I. Bet jus atmosferą jus
- 39 R. ...kad tikslo pasiektų, tai yra svarbu.
- 40 I. Bet jus kaip darbuotojas jus matote, kaip jinai kūriama jums...
- 41 R. Hmm.
- 42 I. ...sakykime vadovybės ar tai bendrai įmonės bendruo kuriamas atmosfera jums jos ir gerai ar jus
- 43 dabar kalbate iš tos pusės, kad jus kaip darbuotojas prisidedate prie kurimo tos atmosferos?

44 R. Kaip darbuotojas prisidedu. Reikia palaikyti gerą nuotaiką ir dar tarkim paminėti reikėtų tai, kad
45 ne tik vidines personalo skyriaus vidinę ta sklaidą, bet ir išorinems klientams yra labia svarbu
46 įmonės įvaizdžio kūrimas, kaip mes astrodome kitų akyse.

47 I. Mh. O kokie iš jūsų darbuotojų pusės kokius jus matote iššukius būtent verslo šitam? Gal tie
48 iššukiai kažkiek susiję su personalu? Gal su kita kokia sritimi?

49 R. Būtent. Sukonkretizuokim iššukiai gali būti skirtingi.

50 I. Na aš kalbu apie verslo iššukius verslui...

51 R. Mh.

52 I. ...ir aš norėčiau, kad jus ee eitumete tą linkme, kad mes kalbėtumem, apie personalo vis dėlto.

53 R. Ai personalo. Personalo iššukiai pasiekti tą verslo verslo tikslą tarkim taip galima įvardinti.

54 I. Mh.

55 R. Parinkti teisingus darbuotojus.

56 I. Mh.

57 R. Yra svarbu vis dėlto ir atranka, po to...

58 I. Jus dalyvavote toj atrankoj?

59 R. Ne aš nedalyvauju. Tai yra mano kolegos kurie dalyvauja, taip pat irgi svarbu. Nes tarkim jeigu
60 priimsim neatsakingą asmenį...

61 I. Mh.

62 R. ...iii automatiškai bus tarkim įmonės įvaizdis nekūriamas, gali padaryti daug bloga paprastai
63 sakant.

64 I. Mh.

65 R. O pats personalo, tai vat pirma: teisingus darbuotojus...

66 I. Mh mh.

67 R. ...parinkti pagal visus kriterijus. Antras: įkūrti gerą nuotaiką, motyvuoti darbuotojus siekti tikslo
68 ir tas tikslas eina su šitais darbuotojais kartu į įmonės bendrą tikslą tai yra pardavimai, geri
69 pardavimai. Turim gerą judėsį ir tarkim vienas taip irgi iš įmonės tikslų yra būti patrauklūs
70 darbuotojams naujiems,...

71 I. Aha aha.

72 R. ...tai irgi yra labia svarbu, kad norėtų čia dirbti.

73 I. Aha, aha. O jūsų skyriaus kuriame dirbate administracinį darbą iššukiai yra gal kažkokie
74 konkretesni ar jie sutampa su tais kuriuos paminėjote?

75 R. (Pauzė) Iššukiai galbūt irgi yra panašūs. Tarkim įmonė yra patraukli, tačiau jeigu kalbant dėl
76 mano situacijos tai vėl nēr kitų visai situacijų kurių mes apkalbėjom su mano tiesioginiu vadovu.
77 Tarkim dėl ko aš...

78 I. Mh mh.

79 R. ...būtent.

80 I. Mmm. Supratau, o gal mes galime. Kiek jus laiko dirbate čia?

81 R. Dirbu metus laiko.

82 I. Metus laiko jau dirbate.

83 R. Metus buvau pardavimo vadibininkės pareigose.

84 I. Mh.

85 R. O po to perėjau į biūro administravimą.

86 I. Jus vertinate tai kaip augimą?

87 R. Ne. Tai yra tam pačiame lygmenyje tiesiog pareigų kitų...

88 I. Pakeitimas.

89 R. ...pakeitimas tiesiog.

90 I. Jūsų...

91 R. ...tas pats lygmuo.

92 I. Jūsų noras buvo?

93 R. Mano noras iš tikrųjų stiprus.

94 I. Mh mh.

95 R. Atradau save.

96 I. Mh. Supratau, o sakykite dabar mes galėtumėm prisiminti, kaip jus čia atėjote ir nuo ko prasidėjo

97 jūsų kelias? Aš aš jau esu kažkiek informuotas, kad yra daromi apmokymai visiems naujiems

98 darbuotojams ir aš norėčiau pakalbėti apie tuos apmokymus ar jie buvo naudingi, kaip jie buvo

99 organizuoti, kas juose buvo vertigo tokio? Ir ar tai suteikia kažkokių įgudžių.

100 R. Taip labia naudinga, nes vienas dalykas buvo kalbama apie marketingą, pavyzdžiui, kaip ta

101 reklama skirstosi ir panašiai. Man tai yra labai įdomu, mano praeiti mokslai buvo vadybos ir

102 verslo administravimas. Marketingas buvo ta sritis, kuri man kaip teorine ir praktine puse labia

103 patiko, ...

104 I. Mh.

105 R. ...man tas labai na buvo naudinga įdomu sužinoti, kaip iš tos pusės. Taip pat buvo labai įdomu

106 buvo pristatoma pati įmonė iš ko ji susideda, kiek kas, darbuotojai, visi biūro sikai. Aš aš esu

107 verslo planus rašiusi ir kursinius ir panašiai ką pati darydavau, kurdavau pati, aš jau viską matau

108 kaip yra ir vertinu pagal save, per savo matymo prizmę ir nu palyginu, tai yra na irgi gerai.

109 Tarkim vat šitos žinios. Po to buvo žinios susijusios su kaip paruošti darbui patį vadibininką, nes

110 aš buvau būtent tada apmokymui, buvo man kaip vadibininkės ir kaip turi būti, koks pokalbis, ką

111 sakyti, argumentai. Vienu žodžiu labai smulkiai buvo viskas paaiškinta. Tiesiog reikėjo man

112 įsisavinti tai.

113 I. Mh.

- 114 R. Apmokymai trūko apie dešimt dienų.
- 115 I. Dešimt dienų.
- 116 R. Dešimt dienu.
- 117 I. Pakankamai ilgai.
- 118 R. Taip. Bet nu su savaitgaliais,...
- 119 I. Taip.
- 120 R. ...nu pusantros savaitės.
- 121 I. Tai tie apmokymai prisidėjo prie būtent tų kompetencijų, kurios reikalingos šiame dabartiniame
122 darbe. Ar mes galime daryti prielaidą, kad kažkiek prisidėjo ir prie bendrų kompetencijų, kurias
123 jus galėsite neštis į gyvenimo eigoje arba savo profesinį tobulėjimo kelimui?
- 124 R. Iš dalies taip. Tiesiog pagilinau žinias, kurias aš turėjau. Galėčiau lavintis, nes nesužinojau naujo
125 kažko, bet aš tas žinias tiesiog pagylinau kurias turėjau.
- 126 I. Susistemint ir ir...
- 127 R. Mh taip taip.
- 128 I. Ir tos žinios buvo vertingos šitam darbui ar ne?
- 129 R. Taip buvo vertingos, nes jeigu nebūtų mokymų, neparuoštume mes to vadibininko tai
130 automatiškai tas produktas nebūtų taip pristatytas kaip jis turi būti prystatytas ir kartu to
131 produkto pristatymas klientui turi būti įmonės įvaizdžio kūrimas.
- 132 I. Mh.
- 133 R. Nes jeigu kolientas galvos, tai pasakys kitam, tai yra viešuoji nuomonė kuriama apie įmonę.
- 134 I. O sakykite po to vat tų metų eigoje. Jus išklausėt tuos kursus...
- 135 R. Taip.
- 136 I. ...ir metai jus dirbate įmonėje, tų metų eigoje ar teko po to jum susidurti vėl su kažkokiais
137 apmokymais? Su kažkokiais kursais kur kompanija organizuotų ir ar galimybė bent jau tokia?
- 138 R.Mh. Buvo vasaros renginys, žaidinės, komandos stiprinimo.
- 139 I. Hmmm.
- 140 R. Iš tikrųjų įdomu ir naudinga, kadangi kada bendrausi su vienais žmonėmis esi komandoje
141 personalo skyriuje ten kopmandoje esi ir su vadibininkų ir su generaliniu direktoriumi ir su
142 tarkim finansu direktore. Tu esi lygus lygiui ir sieki bendro tikslo taj kompanijoj ir tiesiog ir
143 minčių pasidalyjimas. Na tiesiog naudinga labai.
- 144 I. Tai o ar jum teko girdėti apie patirtį būtent kitų darbuotojų kurie dirba ilgesnį laiką kad eee kad
145 kad kažkokie kad galima kažkaip laimėti pasiekti apmokymus kažkokius yy kuriuos organizuotų
146 kompanija bet tau kaip lojaliam darbuotojui į kuri vertetų investuoti ar toks dalykas ar jum teko
147 girdėti tokį dalyką gal jis iš esmės ir egzistuoja?
- 148 R. Mh. Iš tikrųjų į tuos mokymo seminarus išvažiuoja aukštesnio lygio vadovai...

149 I. Mh.
150 R. ...jie įgyja naujų kompetencijų, žinių, tiksliau galbūt pagilina žinias ir susipažįsta su situacija.
151 Vadibininkams yra ruošiamas tarkim kiekvienos kompanijos metu kai baigiasi viena kompanija
152 būna kita tarp studiju kompaniju, būna irgi mokymai...
153 I. Mh.
154 R. ...tai jie pagilina jau turimas žinias ir susipažina sta su nauja situacija. Kas bus kaip bus, vyksta
155 mokymai.
156 I. Mh. O jus kaip pati suprantate kaip darbuotoja šitos įmonės mokymo svarbą šitoje kompanijoje?
157 Kaip jus suprantart formalaus mokymosi svarbą arba netgi tų kursų organizuojamų kokia yra
158 svarba?
159 R. Svarba yra ugdyti komandos dvasią.
160 I. Mh.
161 R. Manau taip...
162 I. Mh.
163 R. ...vienareikšmiškai.
164 I. Mh mh mh. Ar teko ar jums girdėjote kad įmonė gal dalyvauja ar tai ruošiasi ar dalyvavo yy
165 apmokymuose kur organizavo mūsų valstybė tai yra viešuoju būdu tie apmokymai vyksta.
166 R. Mmm. Kas buvo anksčiau nežinau bet dabar yra pateikta net ir parama tam kad būtų mokymai
167 ateityje,...
168 I. Ruošiama.
169 R. ...šitiems metams ruošiame.
170 I. Mh supratau. O koks yra supratimas įmonės būtent apie formalų mokymąsi, būtent aš norėčiau,
171 kad paliestumete tą dalyką, kad jus jau buvote sakykime bakalauro laipsnio, jus buvote įgyję
172 bakalauro laipsnį prieš ateidami čia ir kaip tai padėjo sakykime įsidarbinti, ar jus nematote kad
173 tas laipsnis ir tos žinios įgytos anksčiau jums padėjo geriau įsisavinti kurso metu tas žinias kurias
174 jums suteikė arba šiaip bendrai tiesiog tas faktas padėjo jums čia įsidarbinti ir augti.
175 R. Jeigu kalbant apie mane asmeniškai, manau iš dalės padėjo, bet viskas priklauso nuo pačio
176 žmogaus. Vieną pavyzdį turiu, kad tarkim žmogus tik mokinasi tarkim bakalaurą bet jis yra
177 verslininkas jam puikiai sekasi ir panašiai. Aišku tos žinios įgytos būtent formaliojo mokymo tai
178 visiškai pakeičia žmogaus mąstymą po vidurinės, taigi prasiplečia viskas. Matau taip, po to
179 matau taip.
180 I. Mh.
181 R. Tai įvairių žinių gaunam psichologija, filosofija, aukštoji matematika, marketingas,
182 ekonomika...
183 I. Ar tai labai svarbu šitoj įmonėje?

184 R. Yy įmonei?
185 I. Kad žmogus būtų su išsilavinimu prieš ateinant čia studijuotų?
186 R. Svarbu
187 I. Mh. Vat būtent įmonei.
188 R. Mh.
189 I. Ir kai vyksta atrankos aš manau, kad jus dalyvaujat kažkokiam etape tos atrankos...
190 R. Ne nedalyvauju...
191 I. Ne dalyvaujat.
192 R. ...visiškai nedalyvauju.
193 I. Yy bet gal tada iš savo kaip darbuotojo pusės. Kaip kaip kokia yra ta svarba to formalus
194 mokymosi prieš ateinant čia? Gal tada jus galite palyginti tas formulus mokymasis kaip faktas,...
195 R. Mh.
196 I. ...kad studijos baigtos nebaigtos ir kas egzistuoja čia vidiniai apmokymai. Kur kuria kuri yra
197 reikšmė reikšmingesnė dalis ar to formalaus mokymosi ar čia tų įgytų žinių vidinių čia šitoj
198 kompanijoj.
199 R. Aš manau, kad abudu yra labai svarbu, nes jeigu žmogus prieš tai jis nesimokė ir galbūt
200 nenorėjo mokintis, tai atėjęs į įmonę galbūt jis irgi nelabai nori mokintis ir įgyti tų žinių.,
201 I. Mh mh.
202 R. ... ir be to aš manau, kad kiekvienas žmogus yra unikalus ir reikėtų kiekvieną žmogų analizuoti
203 ir žiūrėti tarkim vienas toks irgi galėtų dirbti tą darbą, bet reikia vis tiek aš manau reikia įgyti tų
204 žinių, kad eiti toliau.
205 I. Mh. O kiek darbuotojų sakykime jūsų įmonėje iš čia dirbančių yra studijuojantys?
206 R. Būtent studijuojantis..
207 I. Besimokantys. Dalyvaujantys tam formaliajam ugdyme.
208 R. Negaliu tiksliai atsakyti.
209 I. Savo tokiomis žiniomis vertinant tai.
210 R. Mh. Galbūt apie pusę bet mažiau, galbūt trečdalis.
211 I. Mh. Yra besimokantys?
212 R. Yra besimokantys.
213 I. Kaip organizuota politika jų atžvilgiu. Ee ar jiems leidžiama nuvažiuoti išsilaikyti egzaminą? Ten
214 yra įvadinės kažkokios paskaitos, sesija įvadinė. Ar ar palankiai į tai žiūrima? Jus irgi mokates
215 kažkur, kaip jum tenka derinti mokslus ir darbą.
216 R. Mh. Ee jeigu žmogus yra studijuojantys, šiuo metų besimokantis tai priklausytų tas suderamumas
217 su studentu nuo to kokiam skyriuje dirba. Jeigu yra pardavimo skyrius tarkim pačiam darbotojui
218 nėra naudinga imti atostogas, kadangi tokia yra apmokėjimo atliginimo sistema, priklausanti nuo

219 darbo dienų, tai tiesiog tam vadibininkui nėra naudinga. Tarkim kitų skyrių aipi yra skyrius,
220 marketingo, mūsų personalo skyrius ir yra galimybės suderinti mokslą. Aišku tai nėra dieninės
221 studijos...

222 I. Dienines būtų sudetingiau?

223 R. Taip sudetingiau dienines. Arba vakarines arba neaktyviai. Arba vakarines arba neaktyviai.

224 I. Tai ar aš gerai supratau, kad priklausomai nuo skyriaus kuriame tu dirbi, jeigu tu studijuoji būtent
225 tą dalyką, kuris reikalingas tame darbe tame skyriuje į tas studijas žiūrima palankiai. Jeigu
226 sakykime žmogus studijuoja visiškai nesusijusį dalyką tai tai čia kaip ir jo...

227 R. Ne ne taip supratote. Aš kalbėjau apie tai kad pardavimo skyriuje vadibininkai kurie dirba į juos
228 žiūrima palankiai, bet jiems patiems galbūt nėra naudinga imti atostogas arba išeiti puse darbo
229 dienos, aišku įmanoma jeigu jam to reikia bet jam pačiam nėra žiūrėti iš darbuotojo...

230 I. Materialai.

231 R. ...materialiai iš darbuotojo pusės naudinga. Taip pat vadovai galbūt nėra labai suinteresuoti
232 kadangi vadovas valdo vadibininkus ir nuo vadibininkų priklauso ir vadovo padietis.

233 I. Nuo jų rezultatų

234 R. Mm tai natūralu tarkim nuo mūsų pačios įmonės irgi visos rezultato priklauso kitos
235 vadovybės

236 I.Mh.

237 R. ...irgi materialiai padietis, visų jų laipteliais ir kylame.

238 I. Taip.

239 R. O tarkim mes neturim, kiti skyriai turim padaryti savo darbą, bet jį suderinti su tuo tarkim su
240 studijomis, bet darbas turi būti padarytas.

241 I. Aha. Bet teorinė galimybė išeiti egzistuoja visada.

242 R. Taip.

243 I. Tikrai reikia atlikti savo darbus.

244 R. Taip reikia atlikti.

245 I. Ir dabar domina tas kitas faktas, jeigu aš studijuojau būtent tą dalyką, kuris reikalingas šitam darbe
246 į tas studijas labai palankiai žiūrima. Kaip būtų įvertinamas įvertinami tie rezultatai pasiekimo
247 universitete universitetinius sakykim formaliojo mokymo išsilavinimo? Kad aš įgyjau bakalaurą,
248 kad aš tapau magistrantas, ar vertinama tai čia?

249 R. Reikėtų tai klausti vadovo, kadangi

250 I. O jūsų kaip darbuotojo požiūris?

251 R. Aš aš nevertinu tarkime to kas įgyja, jeigu aš būčiau vadovas aš galėčiau atsakyti. Galiu tikrai..

- 252 I. Bet jūsų supratimas kaip darbuotojo šitoj įmoneje, vat jus esate magistrantė ar tai padės jums kilti
253 čia tarkim karjeros laiptais ar ar jus pamatysite kažkokį vertinimą o gal jus dalyvausit kažkokiam
254 projekte ar tai prisidės prie jūsų augimo karjeros?
- 255 R. Iš dalies gali prisidėti, bet ne visais atvejais tarkim jeigu įmonėje nėra laisvų darbo vietų kur kilti
256 tuo metų gali ir neprisidėti jeigu bus laisvų vietų ir įsigysiu aukštesnį laipsnį tada gali man ir
257 pasiūlyti čia kiekviena konkreti situacija, aš manau taip.
- 258 I. Dar galite pasakyti mes kažkiek jau kalbėjom apie tai ar ar lengva atrasti balansą šitoj įmonėje
259 tarp karjeros tikslų įmonės tikslų ir būtent formalaus mokymosi? Tai yra suderamumas.
- 260 R. Tarp karjeros ir...
- 261 I. Taip.
- 262 R. Mh galima surasti balansą.
- 263 I. Mh mh mh. Ir koks būtų požiūris įmonės į formalųjį mokymą ir patį procesą.
- 264 R. (pauzė) juk mes prieš tai apkalbėjom
- 265 I. Jo jus galite pakartoti, iš dalės galite pakartoti dar labai trumpai.
- 266 R. Žiūrima teigiamai bet pats žmogus turi mokėti susiderinti savo laiką.
- 267 I. Mh. Ir ar egzistuoja tada tarp darbovietės apmokymų ten kur jus išklaušėt pačioj pradžioj ir
268 įvairių sryčių sakykime formaliojo mokymo. Egzistuoja toks ryšis panašumas tarp to ką jus
269 gaunate universitete ir tarp šitų apmokymų?
- 270 R. Taip egzistuoja. Tarkim ką aš gavau prieš tai žinių per mokymus tarkim tai dalinai buvo irgi
271 teorinė, o darbas yra praktinė. Tai teorija praktika.
- 272 I. Supratau...
- 273 R. Viskas kartu.
- 274 I. ... tai aš jum linkiu sėkmingai derinti tą prktika
- 275 R. Che che
- 276 I. ...ir ir teoriją, kuri kurią jus gaunate tikrai norėčiau, kad jus pasiektumete daug savo karjeros
277 kely. Ačiū jums už pokalbį šitą. Mums pravers tos žinios ir ir ir sėkmės jums.
- 278 R. Ačiū jums.

ATVEJIS 12

Vadovas

- 1 I. tai va, aš norėčiau, kad jus pirmiausiai prisistatytumė pats, savo pareigas paminėtumėte ir
- 2 charakterizuotumėte būtent įmonę ir ir ir pačia veiklą, tai yra kuom užsiemat ir pagrindinės
- 3 veiklos kokios būtų

4 R. ee..aš esu Arūnas Kumpis..eee..įmonės direktorius ee mūsų įmonė neosimetrija nuo 2000 metų
5 užsiėma interneto projektais yra interneto.. interneta intraneta ekstraneta svetainių kurimų eee
6 elektroninės komercijos projektų de degimu įmonėje dirba nuo 10 iki 12 darbuotojų eee
7 I. sakote nuo 10 iki 12 tai tas skaičius nuolat kinta ar yra kažkokie laisvai samdomi 2 darbuotojai
8 R. mmm jisai kinta eee taip pat ee bebejo yra ir laisvai samdomų darbuotojų kadangi darbų krūviai
9 yra ee gana tokie šokinėjantys kintantys tai ee reikalui esant samdome papildomus pagal
10 darbuotojus pagal autorines sutartis eee dažniausiai čia nedidelės kvalifikacijos reikalaujantis
11 I. mh
12 R. tiems darbams
13 I. O tai tuo momentu maksimuma pasiekia darbuotojų koks skaičius tada?
14 R. nu papildomai priklausomai nuo eee situacijos samdom... daugiausiai nuo 3 iki 4 dar žmonių
15 I. mh
16 R. faktiškai eee pasiekia eee iki kažkur 15,16 žmonių eee
17 I. aš norėčiau dar sužinoti kada buvo įkurta kompanija, kaip kylo mintys jai kurti, ir buvo
18 pasirinktas būtent šiaurės miestelis technologijų parkas tubūt jūsų biūru tai gal trumpai ta istoriją
19 kaip tas viskas vyko
20 R. įmonė buvo įkurta 2000 metais eee mintys faktiškai tie kurie dalyvavo steigiant įmonę ee jau eee
21 kuri laika dirba vistiek to toje pačioje sirtyje ir buvo noras užsiimti tuom savarankiškai eee
22 šiaurės mestelio technologijų parke mes jau esame kažkur tai apie 4 – 5 metus praktiškai nuo jo
23 įkūrimo eee kodėl pasirinkom.. nemanau kad dėl kažkokių išskirtinių sąlygų paprasčiausiai mus
24 tenkino eeee vieta eee sąlygos eee pačių patalpų eee..
25 I. o tai tos sąlygos buvo kažkokios iš išskirtinės sukūriamos būtent jums?
26 R. ne, išskirtinių neturėjome
27 I. neturėjote
28 R. net kalbant tarkim apie apie mokesčius kaina ten ir taip toliau mes jokių nuolaidų neturėjome ir
29 fa faktiškai patalpas nuomavom ir nuomuojames rinkos sąlygom
30 I. a,supratau. Nuo pat įmonės įkurimo ar buvo, ar jus sau vadovavotės kažkokia verslo strategija,
31 tai yra ar turėjote kažkokių ekonominių žinių sakykyme kaip kurti kompaniją kaip jai vadovauti
32 ir ir ee ar dabar vadovaujatės kažkokiais strategija specifinę?sakykime turėtume tokių užsakymų
33 R. ee steigiant bebejo buvo daromas eeee verslo planas eee rinkos atliekama analizė ir taip toliau ee
34 žinių eee manau kad turėjom pakankamai tie kurie dalyvavo tame dalyke, nes kaip jau minėjau
35 dirbom toje srityje aa kalbant apie dabartinę veiklą šiaip eee aš aš asmeniškai esu pastudijavęs
36 Švedijoje elektroninę verslo administravimą tai konkrečiai eee su šita veikla susijęs dalykas.
37 Manau kad kiek eee mūsų rinkos sąlygomis įmanoma taikyti tarkym eee vadovėlinį modelį eee
38 ar tas akademinės žinias stengiamės taikyti

39 I. mh. Ir sakykim jūsų darbuotojai tie 10-12 kurie yra ir irgi žino tikslus įmonės ir ir uždavynius ar
40 ar yra toks dokumentas kažkoks oficialus ar darbo susirinkimose pristatoma tai viskas

41 R. na iš esmės mes mes eee esam savo įmonės veiklą paskyrstę labai aiškiais padaliniais nors ir
42 nedaug dirba darbuotojų bet atsakomybės lygiai yra eee griežtai atskirti eee yra vadyba eee
43 programavimo padalinys ir dizaino ir eee nėra taip kad kaip galbūt dažnai pasitaiko kiek tenka
44 girdėti nuo klientų ir taip toliau..kad žmonės yra atsakingi už viską ir daro viską kas papuola kas
45 yra jiems eee duodama ee pas mus yra atsakomybės lygiai atskirti ir skirtingų padalinių žmonės
46 eee dirba skirtingą darbą už kuria jie yra atsakingi ir užduotis analogiškai skyriamos. Bebejo
47 turime susirinkimus du kartus per savaitę..eee pirmadieniais kur dalyvauja vadybos skyrius
48 žmonės ir ee jie su jais yra eeepaskirstomos užduotys gamybos skyriui ir išsiuntinėjimos eee jos
49 eee su tam tikru dokumentu ir savaitės pabaigoje turime bendrus susirinkimus kur yra eee
50 apsvarstomi rezultatai kas yra nuveikta per savaitę ir kas liko ir išsakyti klausimai susiję su
51 bendru darbu poilsiu ir taip toliau

52 I. ar jums žinomi tiesioginiai konkurentai jūsų galėtume porą pasakyti ir turbūt norėčiau dar išgirsti
53 iš jūsų apie dabartinius iššūkius atsižvelgiant rinkos situacija eee ar jūs formuojat politiką tuo
54 atžvilgiu kad tuos iššūkius įveikti ir ar ruošiatės jiems

55 R. eee taip konkurentus žinom galečiau įvardinti *Gaumina Metasajudis* ir dar visa eilė kompanijų
56 panašaus pobūdžio eee tačiau nežinau kažkaip rinkoj dabar toksai vyksta procesas kad aaa
57 įmonės stengiasi kad ir tam toje pačioje srityje atieškoti tokių eee mikronišų eee kuriose galėtų
58 veikti nes kalbant apie mūsų verslą eee kadangi įėjimo į verslą nėra didelė todėl eee konkurencija
59 yra gana didelė eee iš kitos pusės rinka yra pakankamai maža taii tenka ieškoti sprendimų
60 išskirtinių iiii kad galėtum save identifikuoti ir rasti tokias vietas kur eee mažiau būtų ir tuos
61 konkurencijos ir turėtum klienturą ištikimą. Tai va tai tokios kryptis yra ir kiek seniau dirbančios
62 kompanijos eee manau kad juda irgi panašia kryptim

63 I. mh čia jus kalbėjot apie kaip ir konkurencinę kovą ar ne mūsų rinkoje o ar ar kažkas pasikeitė
64 praėjusius metus ar ar laukiate kažką naujo iš ateinančių tai yra kažkokių naujų iššūkių ir ir
65 kažkaip ruošiatės jiems gal yra kažkokios priemonės per kurias jus įveiksite tą krizę

66 R. aš kalbėjau apskritai apie bendrą situaciją yra rinkoje ir kokios yra tendencijos tai tai kalbant
67 apie tarkim eee mūsų konkrečią įmonę eee kokias mes tendencijas įžiurim yra kokia kryptimi eee
68 bent jau norėtume vystytis vėl gi ieškojimas nišų ne darbas apriepiant absoliučiai viską ir
69 darymas eee visko visiems eee tačiau eee labai aiškios segmentavimas rinkos tai yra eee
70 klientūros kuriems yra dirbama ir taip pat pačių darbų paslaugų ee pabūdžio ekstraktinimas
71 didesnis.

72 I. mh o tai nebuvo taip kaip sakykim su mūsų nekilnojamojo turto rinka ar tai statybos rinka, kad
73 vienu metu jus išgyvenat būmą ir dabar tas būmas kaip ir į pabaigą eina ir ir kažkaip reikia
74 taikytis

75 R. na esmė yra tame kad mes būmą neišgyvenam

76 I. neišgyvenat, nebuvo taip.. viskas vystosi taip kryptingai ir ir tiestinumom ribuose. Dabar pereinant
77 prie tiesioginės temos mūsų susitikimo tai prie personalo vadybos jus jau kažkiek paminėjote
78 daromi susirinkimai o tai irgi susiję su personalo vadyba tai turbūt ir jūs kiekviena kartą
79 dalyvaujat kiekvieną kartą kaip įmonės vadovas vis dėlto grįžtant ar egzistuoja būtent personalo
80 vadybos padalinys būtent čia eee taip ne ir kas tada rūpinasi tais klausimais susiję su personalo
81 vadyba

82 R. eee mikroįmonėse tokiose kaip mūsų eee nelabai kas gali sau leisti turėti dar atskyras personalo
83 vadybos specialistus eee lygiai taip pat kaip ir daugelių kitų funkcijų paprastai atlieka direktorius
84 kitas žmogus kuris yra atsakingas už įmonės vadybą tai vat taii eee mes bebejo neesame išimtis
85 ir ir už šitus dalykus atsakingas esu konkrečiai aš..tai vat.

86 I. ir kad kaip kus pats organizuojate tą personalo vadybą ar jus turite kažkokių konkrečių žinių eee
87 kaip jūs jas taikot

88 R. mh eee vėl gi išeinant iš tos pozicijos kad mažuosiose įmonėse vienas žmogus turi daug žinoti
89 eee tos žinios ateina iš nuolatinio mokymosi proceso eee ir jeigu kažkur kažko tai trūksta visada
90 galima gauti literatūros ir pasiskaityti ir taip toliau tai ne aš joku būdu nesakau kad eee tai yra
91 idealios ar ar tai tos žinios natūralu jeigu darai daug dalykų tai negali jų visų daryti eee gerai ar
92 idealiai bet yra taip kaip yra...yra žmogus vienas atsakingas už visus tuos dalykus ir aaa kiek
93 įmanoma tiek stengiasi padaryti naudojasi informacijos šaltiniais kurie yra prieinami

94 I kaip vyksta įėjimas į jūsų kompaniją mane domina eee turbūt priėmimas elgesių normų kažkokių
95 , apčiuopiamos kultūros tos vidinės ar pačiam pradiniam etape suteikiamos kažkokios specifinės
96 žinios žmogui kuris ateina, kaip apmokomos,jeigu apmokomos.

97 R. eee paprastai kai ateina žmogus mes turime pokalbius ta prasme daug dėmesio skyriam eee
98 saugumo ir konfidencialumo dalykams, nes pasirašomas atitinkamas dokumentas su tuo
99 susijusio, nes dirbame su eee gana dideliomis kompanijomis su kurios kurių yra reikalavimai
100 atitinkamai ir turime sutartis konfidencialumo su tomis įmonėmis kiekvienas naujas darbuotojas
101 yra instruktuojamas,eee išaiškinami šitie dalykai eee jam pasirašomi atitinkami dokumentai ir
102 taip toliau. Toliau bebejo žmogus yra supažindinamsa su vidinę įmonės veikla ee kultūra darbo
103 eee yra priskyriamas eee darbuoto jas eee vadinamas supervaizeris, kuris jį tą naują darbuotoją
104 prižiūri tam tikrą laiką ee žiuri ne tik tai iš tarkim tos pusės kad jisai atliktų savo pareigas ar
105 darytų kažką ati bet ir eee taip pat yra atsakingas yra už jo mokymosi procesą. Užsako knygų
106 specifinių susijusiu su jo verslo specifika ir ir toliau nauji žmonės yra eee pageidautina kad jie ta

107 literatūra naudotusi ir savo žinias gilintų tai vat sudaromi eee sudaromos pareigibinės
108 instrukcijos eee tai yra aiškiai išvardinta už ką yra žmogus atsakingas ką jisai turi žinoti ir ir kaip
109 atlikti irgi atitinkamus dokumentus kurios pasirašomos tai vat tai..

110 I. yra toks kaip bandomasis laikotarpis ar egzistuoja?

111 R. taip 3 mėnesiai

112 I. tuo metu duodamos kažkokios užduotis jus sakėte supervaizeris gal duodamas kažkokias
113 konkrečias užduotis ir prižiūrimas tas žmogus to supervaizerio gal po to yra galutinis pokalbis
114 kurio jūs įvertinate pasiekimus ar gal supervaizeris tai daro

115 R. eee iš esmės eee nėra taip griežtai tas dalykas kontruolijamas bet iš esmės jo ..bandomuoju
116 laikotarpiu eee žmogus ir dirba ir ir praktiškai mokosi adaptuojasi įmonėje ir eee praėjus
117 bandomajam laikotarpiui eee yra susumojama vertinamas jisai ir eee yra jam pasakoma arba jisai
118 įsilieja į kolektyvą ir tampa nuolatinio darbuotoju arba yra būna atveju kada atsisakoma jo
119 paslaugų jeigu nematoma eee noro arba galimybių eee dirbti taip kaip reikia

120 I. ar dažnai taip būna kad jūs atsisakot paslaugų

121 R. nmedažnai bet nu

122 I. pasitaiko

123 R. pasitaiko

124 I. mes pakalbėjom apie verslo iššūkius vertinant dabartinę situaciją tai dabar gal yra iššūkiu susiję
125 su personalo vadyba ir su personalu

126 R. eee yra be abejo priklausomai nuo situacijos eee rinkoj yra laikotarpiai kai yra lengviau eee
127 atsirinkti tinkamus reikalingus darbuotojus yra sunkiau tarkim apie laikotarpį prieš eee metus dar
128 tai vat mes vadinam buvo darbuotojų rinka ir buvo gana sunku susirasti darbuotojus nes eee
129 poreikis buvo didelis visur eee priiminėja eee praktiškai vos ne visus ir eee nesiderėdami dėl
130 sąlygų. Dabar situacija yra radikaliai pasikeitus ir rinka eee pasidarosi jau darbdavio faktiškai

131 I. šiuo metu

132 R. šiuo metu ir darbuotojus jau yra lengviau atsirinkti jau matosi, kad ir pačių darbuotojų
133 suinteresotumas migruoti yra sumažėję gerokai nes

134 I. mh

135 R. šiek tiek visi jaučia tą įtampą

136 I. tai galima sakyti jeigu anksčiau buvo kažkokių probleminių momentų renkantys eee kvalifikuotą
137 kolektyvą tai dabar kaip tik jūs matote tai kad žmonių yra ir yra galimybių pasirinkti tą tinkamą
138 darbuotoją

139 R. taip,yra , bet ir kita vertus visus yra ir sumažėjusios sumažėjęs poreikis plėtros poreikis nes
140 niekam nepaslaptis kad tarkim krizinio laikotarpio visi stengiasi mažinti sąnaudas o vienas iš
141 pagrindinių būdų sąnaudų mažinimo tai būtent yra personalo mažinimas..tai vat tai bent jau kalba

142 neeina apie tarkim mažinima įmonėje kai yra maždaug viskas tvarkoj, bet apie eee plėtrą taip
143 neeina kalba. Dėl to ir priežastys rinkoj kad yra ir yra atsiranda pasiūla didesnė darbuotojų
144 I. ar jūs formuojate pats tikslingą strategiją personalo atžvilgiu kažkiek susiję su verslo strategija
145 jeigu taip ir eee ar jūs naudojate viešosiomis paslaugomis personalo apmokymui viešosiomis...
146 R. ne, viešosiomis nesinaudojame eee poreikį nustatom viduje eee atranką darom patys naudojames
147 tiktai dažniausiai internetiniais kanalais eee išplatinam skelbimus darbuotojų paieškos
148 I. mh ir kaip jūs suprantat mokymosi svarba jūsų kolektyvo kompanija
149 R kadangi sritis yra tokia labai dinamiška ir besikeičianti tai be abejo tai yra labai svarbu
150 I. ar jūs organizuojate vidinius mokymus sakykim gal jūs vedate ar tai vadybos skyrius pradeda
151 kažkokius apmokymus gal jūs užsakote iššorinių mokymų eee siunčiate priklausomai nuo srities
152 į kurią gilintis tuo metu
153 R. na gal daugiau yra naudojama rekomenduojama literatūra ir rekomenduojamas asmenis
154 tobulėjimas ir mokymasis iš užsakomos literatūros
155 I. tai sudarytos sąlygos užsakyti literatūrą kažkokią naudojantis kanalu
156 R. mh
157 I. ir per tai mokytis ar ne?
158 R. jo, dažniausiai užsakinėjome internetiniuose knygynuose naujausias knygas iš mūsų srities ir eee
159 yra rekomenduojama atitinkamai specialistams jeigu kalbame apie projektų vadybai tai projektų
160 vadybininkams viena literatūra programuotojams kita kad jie naudotusi tais dalykais
161 I. o patys grupinių susitikimų jus nedarote va to literatūros perskaitimo ar kožkokių aptarymų eee
162 grynai užsakote skaitote ir po to jau taikote tas gautas žinias, ar ne? Tai tokiu kaip mokymų
163 iššorinių nepasitaiko pas jus?
164 R. nebent važiavimas į kažkokias konferencijas dalyvavimas juose
165 I. važiavote
166 R. jo
167 I. jūs pats ar netgi kolektyvas važiavo
168 R. na programuotojai
169 I. programuotojai, ar dažnai tai darote yra taip kartą į mėnesį ir kryptigai važiuojate pasisemti žinių
170 ar..
171 R. ne ne dažnai jeigu tik išskirtiniai atvejai
172 I. koks yra jūsų supratimas apie formalųjį mokymąsi tai yra studijas aukštesiuose mokyklose kurios
173 pripažintos valstybe tai yra tam tikro laipsnio pripažinta koks yra supratimas apie tai
174 R. mmm turiu labai blogą nuomonę
175 I. tai būtinai sakykite

176 R. eee matosi pagal žmones kurie ateina tik tai baigę studijas ta prasme atotrūkis yra milžiniškas
177 nuo tarp praktikos ir ir studijų teorijos sakykim labai didelis,praktiškai žmonės labiau apsimoka
178 priimti žmones kurie neturi specifinio išsilavinimo toje srityje bet domisi tuom skyria savo
179 laisvalaikį tie žmonės turi daugiau perspektyvų ir didesnes žinias sakykim tie žmonės kurie yra
180 baigę kažką tai ir specifinį išsilavinimą nes kiek aš žinau tarkim... čia akmuo į dėstytojų ar
181 universitetų vadovų daržą eee kad eee dėsto dėsto ne.. dažnai žmonės eee neturintys tarkim kad
182 ir praktinių žinių ar žinių apie naujausias technologijas ir taip toliau tos dalykus... tie kurie yra
183 priskyriami tos dalykus dėstyti... galiu palyginti tarkim turiu patirties studijų Švedijoje eee ir
184 Lietuvoje tai yra kaip diena nuo nakties skyriasi tie dalykai

185 I. tai Švedijoje buvo daugiau praktinių dalykų dėstoma

186 R. nuu ne tik kad praktinių dalykų dėstoma bet eee dalis mokymosi proceso vyko grynai įmonėse
187 arba imant intervių analizuojant konkrečius atvejus dėstytojai samdomi įmonių iš įmonių kurios
188 eee dirba tuose srityse arba dėstytojai kurie eee padarę karjerą baigę karjerą kažkokiose tokio
189 pobūdžio įmonėse ir poto dėsto ir taip toliau, tai yra žmonės nekalbantys apie kosmosą atitrukę
190 nuo realybės o žinantys ir ta tie kurie taikė vadovėlinius modelius ir žino kas veikia ir kas
191 neveikia ir taip toliau. Kiek tuo tarpu kiek žinau pas mus yra visiškai priešinga situacija

192 I. vis dėlto kiek svarbu yra tas diplomats renkantis eee personalą ar jūs į tai atsižvelgiat kad toje
193 srityje jisai yra pripažintas magistras ar tai bakalauras?

194 R. kaip gaila bebūtų pas mus tai nelabai..aukštasis diplomats tiktai garantuoja kad žmogus bus
195 vadinkim tai ir tai nevisiškai taip kad bus inteligentiškas ir bendrą išsilavinimą turintis žmogus
196 kad turės specifinių žinių eee toje srityje garantų jokių nėra nes gal čia mano gal pesimistas toje
197 srityje tačiau tokia mano asmeninė nuomonė,bet man atrodo kad kolkas jų nelabai suteikia

198 I. tai jūs nustatot jo kompetencijas pokalbio metu turbūt jeigu į diplomą taip jau žvelgiate
199 kviečiantys jo pokalbio metu nustatomos kompetencijos

200 R. pokalbio metu dažnai duodama jeigu tik kalba eina tarkim apie žmones kurie yra atsakingi už
201 gamybą kažko tai kažką tai duodam mes praktines užduotis kurias turėtų atlikti ir kurias mes
202 galėtume pažiūrėti ar kaip atlieka ir taip toliau

203 I. kiek yra iš darbuotojų kolektyvo studijuojančių šiuo metu tai yra derinančių darbą ir studijas

204 R. šiuo metu du tikriausiai studijuoja (*bando išvardinti vardus*)

205 I visi kiti yra jau pabaigę studijas taip? Kokia buvo patirtis įmonėje tų formaliųjų studijų tai yra ar
206 skaičius studijuojančių kito gal kaip tik kai kurėt kompaniją buvo visi studijuojantys be to augo
207 tas kolektyvas ir sakykim dabar jis įbaigia eina ...

208 R. pas mus nuoplatos tarkim apie grubiai kalbant 30 procentų kolektyvo eee studijavo darbo metu

209 I. mh darbo

210 R. nuolat dirbdami

211 I. dirbdami apie kiek sakėt
212 R. 30 procentų
213 I. apie 30 nuolat tas skaičius nekito
214 R. na mažiau ar daugiau kažkur panašiai
215 I. ir tai reikės jeigu jo susidomėjimo nėra tokio tomis formaliomis studijomis tai aš taip tikiu kad ir
216 kad jūs nebendradarbiavot su universitetais toje srityje kad pagilintų žinias nesiuočiat į
217 universitetus studijų neapmokat kolektyvo ne
218 R. ta prasme neatmetu tokios galimybės kad ta reikėtų daryti bet eee nemanau kad universitetai eee
219 yra ta vieta kur galima būtų gilinti tas žinias manau kažkokie specifiniai kursai kur dėstyti
220 pripažinti specialistai tai ar atvažiavę kažkokie tai eee lektoriai ir taip toliau
221 I. ar tiems kurie studijuoja žmonės jiems sudaromos kažkokios palankios sąlygos studijuoti ir
222 derinti darbą sudaromi grafikai kažkokie ar išleidžiami į egzaminus paskaitas
223 R. be abejo yra derinami tie dalykai ir ir bet koku atveju žmonėms nėra užkertamas kelias ir dirbti
224 ir studijuoti ta prasme žiūrime palankiai į tai tuos dalykus
225 I. mh ir tada vėl gi jeigu žmogus ateis čia studijavo tiktais ar ...bepabaigęs tas studijas kiek tas
226 laipsnis įgytas universitete turės įtakos jo karjeros ar tai algai čia kompanijoj
227 R. mmm tas mus praktiškai tas dalykas neįtakoja, neįtakoja kompetencijos ir žinios konkrečioj srity
228 nes...šiai dienai įmonės jau vos ne anekdotais sklendo kad net valytojos be aukštojo išsilavinimo
229 nepriimamos į darbą, vat tai kad žinių lygis eee yra svarbiausias dalykas ir patirtis o ne poperelis
230 kurį žmogus atsineša gali būti nebaigęs absoliučiai nieko, bet jeigu žmogus yra eee
231 kompetentingas, turi patirtį ir turim tokių pavyzdžių ne vieną.
232 I. koks jūsų manymu galėtų būti ryšys tarp tų žinių kurias gauna darbuotojas čia ir tarp formaliųjų
233 studijų žinių ar ar jeigu žmogus studijuoja pagal profesiją ar tai na pagal profesiją kiek jis iš to
234 bendro išsilavinimo galėtų čia pasisemti ir universitete kad galėtų būti panašu ta patus dalykai
235 R. na vėl gi nežinau eee kalbant tarkim ką mes dirbam ir kokią literatūrą mes eee turim arba
236 užsakom jinai yra gal čia vėl gi mano subjektyvi nuomonė yra skirtinga nuo to kuom naudojasi
237 universitetose nes aišku visi kaltę suverčia į pinigų stygių vadovėlių stygių ten ir taip toliau ir
238 taip toliau eee bet man atrodo kad čia iš esmės tikrai pasiteisinimai yra nes turbūt galima surasti
239 tų būdų a universitetuose paskaitas vesti įdomiau, dėstyti iš naujausių vadovėlių ne iš pageltusių
240 lapų kur dėstytojai dvidešimt metų iš tų pačių skaito paskaitas o studentai neatkeldami galvų
241 perrašinėja eee tą ką diktuoja dėstytojas tai yra archaiška atgyvena ir neišivaizduoju turbūt turėtų
242 atrodyti žeminančiai tiek studentų tiek pačių dėstytojų tuo atžvilgiu kad tokius dalykus daryti
243 šiais laikais tai, tai sakau man atrodo kol kas bent jau yra sunku kalbėti apie tokius dalykus nes
244 čia aš įžiūriu eee vienintelį būdą kad kažkas tai pasikeistų yra radikali reforma aukštųjų mokyklų
245 ir pertvarkimas apskritai jų pirmiausia vadybos tai yra turėtų ateiti jaunimas pastudijavęs

246 vakaruose eee žinantys kaip ten organizuojami tie procesai ir ir keisti absoliučiai viską nes dabar
247 tai tragiška

248 I. ar tie žmonės kurie šiuo metu studijuoja ir dirba čia ar jie pasiekia balansą tarp studijų tikslų ir
249 darbo tikslų ar jie gali pusiausvyrą atrasti šioj kompanijoj kad nenukentėtų nei jų mokslas nei jų
250 darbas ką tokį tarpinį kažkokį..

251 R. nežinau aš tai matau motyvą tų kurie studijuoja ten turi bakalaurą na nori magistrą baigti tai vėl
252 gi tiktai poperelio klausimas nes tarkim turėti kažkokias tai galimybes eee gauti geresnį darbą
253 startinėje pozicijoje yra vistiek poperelis turbūt daug kur po to jeigu tu neturėsi poperelio tai
254 tavęs apskritai galbūt nepasikvies. Turėsi ieškoti kažkokių tai kitų būdų ten pažinčių ar ten
255 įrodynėjimo kažkam kad tu esi kažko vertas nors ir neturi poperelio bet jeigu tu turi popierelį tai
256 tu turi bent jau galimybę eee būti išklaustyas čia kaip sako eee apie angliją kad ten pažintys daug
257 kas lemia ir taip toliau eee jos lemia iki tokio lygio kad žmonės jie turi pažinčių jie turi galimybę
258 būti išklausti bet jokiū būdu nelemia kad juos priims kažkur tai ar leis dirbti kažką tai jeigu jie
259 neturi kompetencijos tik tai tiek objektyvu

260 I. gal vėl gi jūs pasikartosit pakartokit jūsų supratimą apie formalaus mokymosi naudingumą
261 bendrai Lietuvoje

262 R. formaliai tai eee yra universitetinio išsilavinimo?

263 I. koks jis yra..ant kiek jis yra naudingas žmogui studijuojančiam jo tikslams ir ...

264 R. Lietuvoj tai aš manau kad naudinga tiek kad jisai pirmiausia tai jie turbūt gauna diplomą o antra
265 gauna bendrą išsilavinimą eee o kalbant apie eee specifines žinias tiai nenoriu būti visiškai
266 kategoriškas bet turbūt yra kažkokios tai sritys eee kur tų specifinių žinių gauna galbūt fizika ar
267 ten kažkas tai dar kur garsėja Lietuva kad neblogi yra specialistai ir taip taliau neatmetu tokios
268 galimybės kad eee gauna tas specifines žinias daugiau sričių... filologija pavyzdžiui tikiu kad
269 pavyzdžiui anglų ar vokiečių kalbą galbūt išmoko ten ir literatūrą užsienio išstudijuoja gerai bet
270 kitas sritis na nelabai tikiu kad pas mus paruošia gerai

271 I. tai

272 R. tai ta reikšmė na jeigu jinai yra tiktai tam tikruosiose specifiniuose srityse o kitose didelės
273 reikšmės kas liečia profesinius gebėjimus aš nelabai įžiūriu

274 I. tai dėkoju už pokalbį, dabar tik nori sužinoti kadangi mums reikia priskirti vienai ar kitai eee
275 verslo grupei yra jos dvi yra verslas verslui ar gamybos domina šiuo atveju kaip jus
276 reglamentuojatės statistikai kai duodate tas savo ataskaitą kokioje veikloje įrašyta kaip jinai
277 kaip...

278 R šiaip tai arba paslaugų arba gamybos

279 I. gamybos įsirašyta ta prasme kurimo tų programų ar ne gamybos grupei mes jus ir priskyriame.
280 *(toliau eina kalba apie antrą intervių, susitariama kur bus apklausiamas antras respondentas)*

Darbuotojas

- 1 I: Norėčiau, kad jūs prisistatytume dabar, pasakytume kuom dirbate, ką studijuojate, ar kur kur
2 ruošiatės studijuoti ir tada pereikit prie eee prie įmonės veiklos ir charakterizuokite pačią įmonę,
3 kaip jūs suprantate kur jūs dirbate ir kuom užsiimat ištikrųjų
- 4 R. tai aš Jolita Šleikytė eee dabar šiuo metu studijuoju magistratūrą Romerio universitete strateginį
5 organizacijų valdymą ir dirbu neosimetrijos projektų kordinatore eee
- 6 I. taip, ir neosimetrija, kaip kompanija kuom jinai užsiima, kokios veiklos pagrindinės, strategijos
- 7 R. tai yra įmonė, kuri kuria internetinius puslapius ir juos aptarnauja, tai yra pagrindinė veikla, tai o
8 aš kaip ir esu atsakinga už tuos už projekto kurie kurie yra skirti man tiesiog kordinavima kad
9 jie būtų laiku gerai padaryti.
- 10 I. mh. Dabar įmonės lygiu, tai yra jūsų vadovo lygiu ar yra kuriama kokia nors specifinė verslo
11 strategija eeee ir ar jinai jums žinoma, tai yra, gal yra kažkokie tikslai kompanijos, jūsų įmonės,
12 ir jūs, nei jums jie žinomi yra, ar jūs jos siekiate per paskelbtas užduotis, ar ar taip yra?
- 13 R. oj, nu tai..
- 14 I. kalbėkite iš savo lygmens gyvenimiškai, jūs ateinat į darbą kiekvieną dieną, kaip yra taip ir
15 sakykite, negalvokite, kad kažką pasakė kitaip eee
- 16 R. nu ne, nu tai..tai kokie tikslai, tiesiog dirbti, pritraukti klientus eee svarbius ir ir ži gerus klientus
17 su kuriais galėtum dirbti toliau ateity ir ir ...koks tikslas, kurti, daryti, ir dirbti
- 18 I. aha, eee ar ar egzistuoja dabartiniai kažkokie iššūkiai jūsų versle. Kiek jūs laiko čia dirbate?
- 19 R. truputeli daugiau nei pusę metų
- 20 I. tai va truputeli daugiau nei pusę metų, tai vistiek jau teko susipažinti su pačia įmone eee ar per
21 tuos pusę metų ar kalbant su kolegomis, nes kiti dirba ilgiau, ar jums yra žinoma kokie iššūkiai
22 dabartiniai ar jie keitėsi gyvavimo kompanijos gyvavimo eigoje?
- 23 R. nelabai, aš tai nepastėbėjau, kai kai ne kai atėjau dirbti, tai aš ištikrųjų buvau administratore tai
24 aš labai mažai prie to prie to dirbau, o poto tiesiog yra yra yra, klientai skambina vos ne
25 kiekvieną dieną, kurie nori nori susikurti internetinių puslapių, tai yra tai yra vistiek sritis kuri
26 šiuo metu labai plečiasi ir yra ir bus reikalinga tiesiog tiesiog yy mm nežinau, nie nie nieko
- 27 I. tai tokių iššūkių jūs kaip ir nepastėbėte eee aktualių, šiodieninių
- 28 R. m, ne, ta prasme dėl to, kad aš, aš visiškai nedirbus nedirbus su naujais klientais, aš jau, mes
29 susi, aš gaunu projektą kai jisai yra, tai tas klientas, kuris su mum bendradarbiauja, ir tarkim jau
30 po po dizaino, viso sukurimo, tai tiesiog aš aš matau, kad mes darbo turim tai
- 31 I. mh
- 32 R. tai kažkaip nieko labai nepastėbėjau

33 I dar gi paminėkite labiau apie savo pareigas, tai tai va tas, jūs projektų galutinių me momentu
34 gaunate, kai jis jau padarytas ir jūs turbūt tą projektą, kaip plėtojate dirbdami
35 R. nne, tai ta prasma ta prasme visą laiką pirminį projektą eee su klientu pirmiausia kol yra
36 pasirašoma sutartis ir panašiai eee visą laiką bendrauja vadovas, o mes, ir ir tada, yra tiesiog
37 tiesiog aš gaunu projektą po po dizaino, nu taip tiesiog yra sukuriamas kaip vizualiai tai turėtų
38 atrodyti ir tada jau turi viską padaryti, tai vizualiai tai yra paveiksliukas o tu turi padaryti kaip
39 kad tai būtų puslapis kuris atsirastų internete
40 I. aha
41 R. tiesiog tiesiog aš nebendrauju su naujais klientais
42 I. mh ir jūs tada pasiskyrstot funkcijas kas ką turėtų padaryti kad atsirastų tas produktas, ar ne?
43 R. taip,tai tiesiog tiesiog yra yra užduotis, kurią kurią turi nuvesti iki galutinio tikslo
44 I. eee
45 R. tai yra žmonės, kurie ten, dizaineriai, techniniai dizaineriai, programuotojai, kurie skirtingus
46 dalykus daro, ir turi sužiūrėt, kad viskas laikotarpyje
47 I. supratau.. eee kaip kaip kiek žinau personalo skyriaus jūsų įmonėje nėra
48 R. nu tai kad įmonė labai maža (*pradedama juoktis*)
49 I. taip o kas atsakingas už personalą?
50 R. tai direktorius
51 I. direktorius, ar jis formuoja kažkokią tikslingą ee personalo vadybos politiką, ar jūs jaučiate,kad
52 su jumis susitinkama, ar ar kaip atranka vykdoma, visi klausimai personalo, ar tai yra yra
53 tikslinga politika, tikslinga strategija kažkokia
54 R. nuu aš tai ..manau kad jisai tikrai turi labai strategiją savo galvoj, kuri kuri gal ten ne visiems
55 aiški, bet yra yra nedidelė kompanija, kurioje tarkim, dalys, pusė žmonių dirba jau labai senai
56 galima sakyti nuo nuo įkurimo,o kita kita dalis labai yra labai keičiasi, bet turbūt,aš manau, jis
57 tikrai nori surasti tuos žmones, kurie dirbtų ilgai ir kurie puikiai įsilietų į bendrą vaizdą, pritaipų,
58 ir kad kad tiesiog būtų gera ir jauku dirbti visiems
59 I. mh eee jūsų, iš jūsų pusės norėčiau išgirsti ar ar jūsų manymu yra kažkokie spręstini klausimai ar
60 uždaviniai personalo... šiuo metu, gal kažkokie aktualus momentai..
61 R. ne nu tai ...bet koku atveju, šiuo metu yra ieškomas vienas žmogus, kitas projektų
62 koordinatorius, nes ji išėjo, bet, ne nu prieš dvi savaites,prieš mėnesį, ne nepamenu, tai aš dabar
63 viena čia kabinete sėdžiu, tai tai tiesiog kad reikalingas naujas žmogus, kita vertus, nu nežinau,
64 galbūt galbūt reikėtų truputeli kovoti su ta su ta kaita projektų koordinatūriumi, nėra,
65 programuotojas tai jis vistiek daro savo darbą, jisai kur atėjęs, jisai jeigu moka, tai padarys, o kai
66 kaip projektų koordinatoriai keičiasi nuolat, pastoviai, ir jos reikia apmokyti, tai tai nėra garai,
67 tai darbas stringa

- 68 I. tai jūs vertinate tokį uždavinį kaip
- 69 R. ta prasme
- 70 I. personalo kaita
- 71 R. jo, būtent, būtent projektų kordinatorių
- 72 I. o iš jūsų pusės kaip darbuotoja gal jūs matote kažkokius ee spęstinius klausimus, kurias turėtų
- 73 atsižvelgti jūsų vadovas, kaip personalo organizatorius
- 74 R. nu tarkim reikėtų padirbėti su motyvacinė sistema turbūt truputeli
- 75 I. mh
- 76 R. ir net ryškiai
- 77 I. ee taip, paplėtokit mintį
- 78 R. oj, nu tiesiog tokios nėra
- 79 I. motyvacinės sistemos?
- 80 R. taip
- 81 I. už tai ir darbas stringa, ne?
- 82 R. čia yra kaip ten sako gaisro gesinimo sistema, tada kada jau tau blogai, tada kažka daro, o tiesiog
- 83 reikėtų, reikėtų iniciatyvos iš iš pačio vadovo, kad kad būtų pakalbėta apie tai kas tau patinka kas
- 84 tau nepatinka, galu gale, kad būtų atgalinis ryšys, ar kaip jie vertina tavo darbo, ar jie patenkinti
- 85 ar
- 86 I. tai su jumis nieks nesikalba
- 87 R. tai, o iš tikrųjų gal tai nėra blogai, gal neturi ką pasakyti, gal viskas labai gerai
- 88 I. taip, bet ar organizuojami kažkokie susitikimai su jumis su visu personalu gal
- 89 R. ne
- 90 I. eee kartą į savaitę daromas apeiviai, supervizija kažkokia, susirinkimai
- 91 R. ne tai mes mes, susirinkimai yra daromi darbam aptarti o ne, o ne, o ne tiesiog
- 92 I. o apie poreikius jo darbuotojų nieks nekalba ir ir
- 93 R. nu
- 94 I. jos negilinas ir atgalinio ryšio jūs nesulaukiate, kaip jūs įdomiai darot ten dabą, jie nesigilina, aš
- 95 taip supratau
- 96 R. taip, bet bet kai nueini pasišniekėti, tai su tavim šneka
- 97 I. o motyvacinė sistema tai emmm visi skundžiasi, kad nėra tos motyvacinės sistemos kolegos, jūs
- 98 gi kalbate, bendraujate
- 99 R. nu tarkim iš tikrųjų sakyčiau kad visi tą žino, kad visi tą pastėbėjo
- 100 I. visi ta pastėbėjo, ar ne?
- 101 R. nu

102 I. iš iš tų dirbančiųjų, tai motyvacinė sistema, darbuotojų kaita, gaisrų gesinimas jis jau užsipleskė,
103 gal dar kas nors?
104 R. nežinau, čia aš aš iš vis man čia eee
105 I. kalbėkit asmeniškai ir ir kaip yra iš tikrųjų, kaip jūs jaučiatės
106 R. tai, kaip čia ir bus per asmeniškai tai kaip jūs prirašysit, tai gausiu velnių
107 I. jūsų direktorius įrašo negaus, čia tikrai mums ir mūsų ataskaitai, tai jūs galite kalbėti atvyrui, kaip
108 yra
109 R. ne, aš
110 I. jeigu bus labai
111 R. iš tikrųjų aš tokia esu, aš nesu linkusi pernelyg gilintis, man čia pačiai yra per sudėtinga man iš
112 esmės čia yra dirbti gerai, aš visa, aš patenkinta kas man nepatinka aš nueinu pasakau, pasišneku,
113 ta prasme aš sugebu už save pakovoti daugiau, man patinka čia atmosfera, mes visi se ta pra,
114 kartais jautėsi kaip draugų buryje, o ne kaip kompanijoje, tas ir tas, kai tau niekas nestovi už
115 peties, ne neklausinėja kas 5 minutes, ką tau reik, padarei, nepadarei, tu turi daug atsakomybės
116 pati ir tau ne reikia atsiskaitinėti, labai yra gerai
117 I. mh
118 R. o tuo labiau kai maža įmonė, 10 žmonių tai visi visus pažįsta, tu visada gali ateiti eee niukteltį
119 petį programuotojui ir kodėl nepadaryta tai labai puiku
120 I. mh, ar jums teko naudotis eee viešosiomis paslaugomis, ar jūs dalyvavote kažkokiuose
121 apmokymuose, kur kurie buvo nemokamai skyrti ir valstybės organizuoti?
122 R. ne
123 I. ne neteko
124 R. mm
125 I. kiek kaip jūsų manymu supranta įmonės vadovas mokymosi svarba šitoj kompanijoj
126 R. m
127 I. studijų svarba, mokymosi, šiaip mokymosi, nuolatinio mokymosi
128 R. ta prasme būtent studijų ar ar ar ar ten
129 I. kol kas pakalbėkime apie vidinius mokymus ir vidinius apmokymus
130 R. tokių visiškai nėra, nu gal čia irgi yra minusas
131 I. kaip kaip
132 R. ta prasme kai aš atėjau čia, tai aš aš buvau baigus politikos mokslus, aš nieko neturėjau bendro
133 su IT, informacinėm technologijom internetu, aš viską ka išmokau, aš išmokau pati arba iš,
134 klausinėdama klausinėdama programuotojų, kiekvienam žingni bandidama aiškintis kad kad nu
135 ne taip kad man pasako ir aš akiai nurašau, parašau kažka, bet kad aš pati suprasčiau ir kito

136 komplekto kontenaizeris(neaiškai taria) bet šiaip tai nn niekas nepasirūpino nei nei kad aš bent
137 kažką išmokčiau, kažką pasakyčiau
138 I. nepasirūpino
139 R. gavau, gavau kažkokį, gavau projektų koordinatorio apmokymo lapą, kuriame buvo kažkas tai
140 ten parašyta, bet bet tai yra teorija, o praktikoje yra viskas kitaip... tai tiesiog nu
141 I. tai įėjimas į kompaniją yra sudėtingas, tai yra semtis žinių apie pareigas tenka pačiam, aš taip
142 supratau, kai jūs čia atėjote į kompaniją jums nieks nieko neparodė, nepaaiškino, neapmokė, o
143 labiau pačiai reikėjo gilintis į esmę
144 R. mh
145 I. ištikrųjų taip buvo
146 R. taip
147 I. irr eee ar buvo poto galiausia patikrintos jūsų žinios ten sakykime, ar buvo duotos kažkokios
148 užduotis, ir ir po to patikrinta ir pasakyta taip jūs tinkate mums, ar buvo atsižvelgta į jūsų jūsų
149 motyvaciją, kad jūs pati imatės darbu ir dirbate
150 R. nu na va sakau, mano mano situacija iš vis buvo labai labai įdomi, nes aš aš įsidarbinau
151 administratoriumi, ir aš 3 mėnesius, nu ką ką aš , pirmus 3 mėnesius aš nieko neveikiau, aš čia
152 atlikau interjero detalės vaidmenį čia šitoj įmonėj, kas, atsilepdavau telefonu, kažką
153 padarydavau, tai padedavau kitam projektų kordinatoriui, pati po truputi, po truputi išmokau tai,
154 taip man baigėsi bandomasis, aš gavau vos dar ne antrąjį bandomąjį kaip projektų kordinatorė,
155 tai ... nežinau gal gal ir pastėbėjo kad kad aš esu linkusi mokytis tiesiog tiesiog gal šiuo metu,
156 norėčiau truputelį vėl gauti daugiau projektų kad kad galėčiau eiti pirmyn o ne stovėti vietoj
157 I. nestovėti vietoj. Jūs šiuo metu studijuojate
158 R. mh
159 I. kaip kokia kaip supranta ta formaliasias studijas įmonės vadovas, ar jis palankiai žiūri į tą, ar ne?
160 R. nu... jeigu jeigu kalbant apie tai tai kad kai man reikia aš visada galiu išeiti, išvažiuoti, pasakyti,
161 tai dėl to jokių problemų nėra, aš dar mokiausi, aš dar nu bakalaure buvau ketvirtam kurse, kai aš
162 čia pradėjau dirbti, tai man buvo, ir reikėjo bakalaurinį parašyti, ir man buvo seminarai ir ir.. tai
163 aš neturėjau nei vieno karto jokių problemų, kad manęs neišleistų ir..
164 I. tai galima sakyti sudaromos palankios sąlygos
165 R. mh, ta prasme dėl tiesiog tiesiog aš žinau, kad už mane niekas darbų nepadarys ir jeigu, jeigu aš
166 jų turiu tai aš tiesiog pati paskui ar pasėdžiu ir .. ilgiau ar turiu trumpesnę pertrauką jeigu aš
167 tiesiog neturiu tai, tai aš galiausiai išvažiuoti į studijas, arba net ir čia būdama darytis
168 kažką kai reikia 14,04
169 I. ar yra kitų žmonių studijuojančių
170 R. mmm...man atrodo kad ne, visi yra pasibaigę

171 I. o anksčiau buvo
172 R. viena viena ir kita mergina programuotoja... man atrodo jinai yra ne baigus, bet jinai jau kelinti
173 matai vis neparašo baigiamojo darbo, bet čia jau yra jau turbūt tinginystė..
174 I. aha
175 R. ne daugiau, daugiau visi yra baigė, ir toliau.. visi man atrodo yra baigę bakalaurą ir niekas
176 toliau nesimoka
177 I. va tas vat, kad žmogus atėjęs buvo dar studentas, o po to įgyjo tą bakalauro laipsnį, ar tai iš
178 esmės tas laipsnis ar keičia situaciją šitoje įmonėje, nu ar gal tu paaugi laipteliu karjeros eee
179 R. ne, čia nėra tų laiptelių daug, kad kur galėtum mauti
180 I.tai gal atliginimą padidina
181 R. ne, tai atligynimas...
182 I. atitinkamas
183 R. tikrai, tikrai laipsnis neturi jokios įtakos tai yra
184 I. visiškai jokios?
185 R. tai yra tai yra tu tu esi čia, tu dirbi, vistiek ją, vistiek yra matoma, kaip tu dirbi, kaip tu padarai
186 darbus, ir kaip tu susitvarkai, tu gi nieko nepaslėpsi, tai tas turi reikšmės, o ne o ne
187 I. o tai o tai kokia tada paskata ten mokytis, studijuoti ar įgyti tą laipsnį?
188 R. kokia paskata, kad tėvai būtų lamingi
189 I. rimtai?
190 R. rimtai
191 I. tik dėl tėvų
192 R.ne, nu aš pati visai būčiau linkusi... ne man įdomu, aš visai visai kada nors, kai pri prisėsiu ir
193 nuvažiuosiu į tas studijas, prisėsiu, aš pasimokysiu, bet bet ... aš iš vis nemanau kad kad tas
194 popierius turi reikšmės, tu gali nieko nebaigęs, jeigu tu esi supratingas ir turi galvą ant pečių , tuo
195 labiau, kad per darbo pokalbį jei protingas vadovas žiūri ne į tavo popierius, o žiūri kaip tu kalbi
196 kaip supranti ir kaip įsivaizduoji darbą.
197 I. mh
198 R. man atrodo labai labai man tai ,nesvarbu kiek tu tų poperių turi, jeigu tu bent per darbo pokalbį
199 nesugebi pasakyt, nesugebi išlėmenti žodžio, nesugebi įrodyti, kad tu esi vertas to darbo, tai ...
200 nu popierius yra popierius, tu
201 I. darbovietėje gaunate kažkokias žinias vistiek
202 R. mh
203 I. dirbdami, ar tai kalbėdamiesi su su vadovu ar tai šiaip gilindamiesi, ar jūs dabar, šiuo metu
204 atrandate panašumų tarp to ką jūs darote čia ir tarp savo ankstesnių studijų, sakykim būsimų

205 studijų, ar galima būtų sakyti, kad šita informacija jinau man labai palanki ir reikalinga, nes eee
206 aš aš studijuojau su panašu dalyku ir aš ten gausiu panašias žinias?

207 R. mm, ne jeigu tarkim kai aš baigiau baka bakalaurą, baigiau bakalaurą, aš tai vadinu netgi ne ne
208 ne specialybe bet tiesiog išsilavinimu

209 I. o politikos mokslai kur čia buvo, vilniaus universitete?

210 R. jo, tas aplemai, tai tai yra ne specialybė, čia išsilavinimas, nu ką tave moka, paskaityti,
211 analizuoti, suprasti, tai vertinti, tai, o tai tai labai tai labai praverčia (*nesuprantu žodžio*) o o čia
212 tai bet kokiu atveju yra labai gera (*nesuprantu žodžio*),yra labai gera patirtis, tai didžiulis
213 iššūkis, kadangi aš atėjau nieko nežinodama apie, bet aš manau aš puikiai susitvarkau ir ir labai
214 puikia dirbu srityje apie kuria nieko niekad nežinojau, visą laiką sakydama, kam man to reikia, o
215 tai be to bet kokiu atveju tai yra bendravimas su klientais, tai irgi yra labai labai menas didelis,
216 iir susitarti, pakalbėti, įrodyti, kad taip o ne kitaip, nu tuo labiau, nu vistiek, nu nu sužiūrėti kad
217 viskas laiku vyktų. Kur tu iš vis be būtum taigi visur gi visur yra patirtis ir niekas nėra
218 nenaudinga.. o o ką aš mokysiuos toliau tai aš nežinau, nebuvau dar ten,aš nelabai įsivaizduoju
219 ką ką aš ten mokysiuos

220 I. balansą čia galima atrasti tarp mokymosi tykslų ir darbo tikslų... kad nenukentėtų nei mokslas nei
221 darbas šitoj įmonėj

222 R. taip

223 I. im

224 R. visur įmanoma jei tu turi noro.... ta prasme aš nematau jokių problemų... nu jeigu kadangi aš pati
225 viską tai darau, nu tai tai ir (*negirdžiu žodžio*)

226 I. pabaigai tada įvertinkit šiaip formalaus mokymosi naudingumą Lietuvoje asmeniui... kiek yra
227 naudinga studijuoti, kiek yra naudinga įgyti kažkokį laipsnį, kiek tai turės įtakos tavo karjerai ir
228 tavo darbiniais tikslams

229 R. man tai iš vis atrodo, kad iš tikr, dabar tai yra labiau labiau mados klyksmas ar tai kažkoks
230 kvailas nusisto norma kvaila nusistovėjusi, kad jau netgi bakalauro nebeužtenka, tai tau čia
231 būtinai reikia magistro ir ir žmonių ir tėvų ir ir ir visų visų kitų požiūris yra toks, o ...tai dėl to
232 kad yra toks požiūris, tau to to popieriaus ir reikia, bet bet šiaip tai tai aš labai manau, kad tai ką
233 mes mokomės universitete ir tai ką tu darai paskui tai labai prasilenkia ir tuo labiau kad dauguma
234 būdami dar visiškai vaikai įstoja patys nežinodami kur, kokiam trečiam, ketvirtam kurse
235 sugalvoja kad jam tai visai nepatinka, bet nu 3, 4 metai kur jau čia nebestosi iš naujo, tai baigia ir
236 eina visai kitokia kryptimi, tai tai tos studijos yra tiesiog tavo išsilavinimas, tiesiog tau tai
237 nekenkia, bet nebūtinai ateity ir padeda, nes tikrai pažįstu žmonių, kurie yra visiškai nieko
238 nebaigę, netgi nepasakysiu kad mokykloje gerai mokėsi, bet labai puikiai dirba ir yra begalo

- 239 protingi, dėlto kad už savęs, turi sugebėjimų, tuo labiau ne kiekvienas gali būti geras vadovas,
240 čia jau čia yra asmeninės savybės, sunku pasakyti, bet bet šiaip žinios nu jos niekada nekenkia.
241 I. tai ka, ačiū už už pokalbį.
242 R. prašom.
243 (I- interviuotojas, R- respondentas ... - susimąstymai-pauzės)

LYDRAŠTIS

Darba

(temos pavadinimas)

2008 m. _____ mėn. _____ d. įteikiau moksliniam vadovui.

(magistranto parašas)

(vadovo parašas)

Magistro darbo vadovo įvertinimas:

—

(data)

(v., pavardė)

(parašas)

Recenzento įvertinimas:

—

(data)

(v., pavardė)

(parašas)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

Komisijos pirmininkas:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO MAGISTRO DARBO AUTENTIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas yra:

1. Atliktas savarankiškai;
2. Nebuvo naudotas kitame Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nedaro nuorodų į kitus darbus, jeigu jie nėra nurodyti darbe;
4. Pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Elektroninis paštas d.caiko@provisum.com

Magistrinio darbo baigimo data 2008-12-11

Dmitrij Čaiko _____